

جامعـة آل البيـت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

بناء القدرات التنظيمية واثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت

"Organizational Capabilities Constructing and its impact on Organizational Effectiveness at Charities in Kuwait State"

إعداد الطالب

محمد منيف محمد الشمري

الرقم الجامعي

1470505018

إشراف

الدكتور وليد مجلي العواودة

قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت – قسم الإدارة العامة

2016/2017

التفويض

أنا **محمد منيف محمد الشمري** ، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها .

التوقيع ....   التاريخ : 18/ 7/ 2017 م

إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب : **محمد منيف محمد الشمري** الرقم الجامعي : 1470505018

التخصص : **الإدارة العامة** الكلية : **إدارة المال والأعمال**

أعلن بانني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت ، وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان :

"بناء القدرات التنظيمية واثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما اعلن بأن رسالتي غير منقولة أو مستله من رسائل أو أطارح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد .

توقيع الطالب .... التاريخ 18/ 7 / 2017

جامعة آل البيت

كلية الدراسات العليا

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة

"بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت"

بتاريخ: ١٨/ ٧ /٢٠١٧

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور وليد مجلي العواودة (رئيساً) المشرف	....
الدكتور رياض أحمد أبا زيد (عضوا)	....
الدكتور زياد محمد الصمادي (عضوا)	....
الاستاذ الدكتور أكثم عبدالمجيد الصرايرة (ممتحنا خارجياً)	....

الإهداء

الى الوطن الاغلى ... دولة الكويت

الى من على يديه نشأت تنشئة وتربية سليمة ... والدي

إلى من حضنني قلبها قبل عينيها.... والدتي الحنونة

الى اولادي رعاهم الله وحفظهم

الى السند والدعم بعد الله اخواني

إلى كل من ساند وشجع في مواصلة دراستي العليا

الى محبي العلم والمعرفة

أهدي إليهم جميعا ثمرة جهدي المتواضع

محمد منيف محمد الشمري

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله أشرف المرسلين وخاتم النبيين ومعلم الامم ومتمم اخلاقها – سيدنا محمد صل الله عليه وسلم – وآله وصحبة وبعد:

فبداية كل الشكر والتقدير الى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور **وليد مجلي العواودة** عرفانا مني لتفضله بالإشراف على رسالتي، وما بذله من جهد وتوجيه و أرشاد ونصح، والوقت الممنوح منه لي طوال فترة إعداد هذه الرسالة رغم مشاغله وضيق وقته، حيث كان لتوجيهاته وإشرافه المستمر أكبر الأثر في منحي القدرة لإخراج هذه الرسالة بالصورة الحالية، فله مني جزيل الشكر والامتنان. واتقدم بالشكر الجزيل الى القائمين على **الجمعيات الخيرية في دولة الكويت** ممثلين بمدراءها وموظفيه على اهتمامهم ومساعدتهم في ما قدموه من بيانات ومعلومات اثرت رسالتي هذه، التي لولا هذه الجهود ما قدر لهذه الرسالة ان ترى النور فلهم مني كل الشكر والتقدير .

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة هذه الرسالة وما قدموه من ملاحظات ومقترحات قيّمة هدفت إلى اخراج هذه الرسالة بأفضل صورة فلهم كامل التقدير والاحترام.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر، وعرفان الجميل، لكل من كانت له يد عون أو نصح أو إرشاد، أو توجيه، والله عز وجل أسأل أن يجزي الجميع عني، خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه.

الباحث

محمد منيف محمد الشمري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

فهرس الملاحق

ملخص باللغة العربية

"بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت"

إعداد

محمد منيف محمد الشمري

إشراف

الدكتور وليد العواودة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية(تحقيق الأهداف ،توظيف الموارد، رضا القيادات ، التطوير الذاتي للمنظمة) في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث ركزت الدراسة على حل مشكلة الدراسة المتعلقة بتحديد اثر بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تم توزيعها على مجتمع الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من(492) مبحوثا، ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين واعتمدت الدراسة عينة عشوائية بسيطة وتم استخدام الرزمة الاحصائية SPSS من خلال عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات منها المتوسطات والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد واختبار t وتوصلت الدراسة إلى: ان هناك اثر لأبعاد بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية، وان هناك اثر لأبعاد بناء القدرات التنظيمية في تحديد الاهداف وان هناك اثر لأبعاد بناء القدرات التنظيمية في توظيف الموارد ورضا القيادات ونمط القيادة التحويلية. كما اشارات الدراسة في نتائجها الى وجود فروق لتصورات العاملين حول مفهوم بناء القدرات التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي، ووجود فروق لتصورات العاملين حول مفهوم الفاعلية التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي. واوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بالأبعاد المتعلقة بالقدرات التنظيمية(الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد التنظيمية) التي من شأنها التأثير في تعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية. ومحاولة الالمام بكافة الابعاد التي تتعلق بمستوى تعزيز بناء القدرات التنظيمية وخصوصا في تطوير مواردها البشرية، وتقديم الحوافز المالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.

الكلمات الدالة(المفتاحية): القدرات التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

ملخص باللغة الانجليزية

Organizational Capabilities Constructing and its impact on Organizational Effectiveness at Charities in Kuwait State"

Prepared by

Mohammad Al Shamari

Supervised by:

Dr. Waleed Al Awawdeh

The aim of this study is to explore the impact of organizational Capabilities Constructing(organizational resources, organizational structure, technological capabilities and transformational leadership style) on organizational effectiveness (achievement of objectives, resource utilization, leadership satisfaction, self-development) at Charities in Kuwait State. All employees working at Charities in Kuwait State were included in the study and adopted a simple random sample (492) respondent. A questionnaire-based survey was used to collect data. In order to test study hypotheses, relevant statistical procedures were used such as Mean, SD, One sample paired (t) test and Multiple Regression Analysis.

The result showed a high are of organizational capabilities constructing. The significant impact of organizational capabilities constructing (organizational resources, organizational structure, technological capabilities, and transformational leadership style) on organizational effectiveness at Charities in Kuwait State was also supported. The significant impact of organizational capabilities constructing on achievement of objectives, resource utilization, leadership satisfaction and self-development at Charities in Kuwait State was also supported. The results of the study indicate that there are differences between the perceptions of the workers on the concept of organizational capabilities constructing due to gender, and the existence of differences of perceptions of the workers on the concept of organizational effectiveness due to gender. The study recommended that attention be paid to the dimensions of organizational capabilities constructing (organizational structure and the use of organizational resources) that would influence the enhancement of organizational effectiveness, and try to understand all dimensions related to the level of strengthening organizational Capabilities Constructing, especially in the development of human resources, and provide financial incentives to retain competencies from human resources.

Keywords: Organizational Capacity, Organizational Effectiveness, Charities in the State of Kuwait.

الفصل الاول
الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

تمر منظمات اليوم بتغير متعدد الجوانب معقد الاسلوب والخصائص، وتحديات تعيق قدرات المنظمة ، ومنها تزايد القوة التفاوضية للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية، وقضايا الجودة والتمويل، هذه التغيرات والتحديات تحتم على المنظمات امتلاك أدوات ووسائل تمكنها من الاستقرار والاستمرار في تأدية نشاطها واعمالها.

ويعتبر بناء القدرات التنظيمية من الموضوعات حديثة البحث والدراسة، ومعرفة أثرها على تطور المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها، كما يعتمد التحليل الاستراتيجي على توفر نقاط قوة من داخل المنظمة مع وجود فرص في بيئتها الخارجية يمكنها من صياغة الاستراتيجية المناسبة، ويرتبط مفهوم بناء القدرات التنظيمية بكثير من المفاهيم التي تؤثر في المنظمة، حيث عمدت هذه الدراسة الى ربطه بالفاعلية التنظيمية كخاصية تنظيمية، فالقدرات التنظيمية تسعى الى تحقيق اعلى درجات التفاعل بين موارد المنظمة لتحقيق الاهداف التي وجدت من اجلها، والفاعلية التنظيمية تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أداء نوعي عالٍ ومتميز، حيث إن كثيراً من الدراسات عن المنظمات سعت للبحث عن سبل وأساليب تحسين الفاعلية التنظيمية ولكن ذلك لم يؤدِ الى تطوير نظرية شاملة أو منهجية لتقدير الفاعلية التنظيمية حيث نتج عن ذلك ظهور مداخل ونماذج مختلفة وعديدة لقياس الفاعلية التنظيمية ومازالت قيد التطور.

وتعتبر الجمعيات الخيرية بشكل عام والكويتية تحديدا، لها مساهمة ودور كبير في تحقيق العديد من الخدمات للمواطنين، وهي الاكثر حاجة للتطوير والدعم حيث لا يتوافر نسبياً معلومات

واضحة تعكس مستويات بناء القدرات التنظيمية فيها، ويجب التركيز على القدرات كخاصية بنائية لا امتلاك للمعرفة، وتعميق مفاهيم التكيف للجمعيات لتقديم خدمة افضل.

لذلك تناولت هذه الدراسة متغير بناء القدرات التنظيمية ومتغير الفاعلية التنظيمية، لتحديد وتحليل أثر بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

1-2 مشكله الدراسة:

إن الجمعيات الخيرية في دولة الكويت وجدت لتقديم خدمة عامة للمواطنين، وهذا يجعل من هذه الجمعيات قادرة على إحداث تغيير ايجابي في البيئة التي تتفاعل معها وبناء قدرات المجتمع المحلي، لذلك يجب الاهتمام بكل الوسائل التي تدعم الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وتنصب مشكلة الدراسة من خلال الملاحظة بعدم وضوح العلاقة بين بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. لذا فإن مشكله الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس الآتي : **ما دور بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ؟**

وانبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى تملك القدرات التنظيمية وأبعادها في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت؟

2- ما مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت؟

3- هل يوجد أثر لأبعاد بناء القدرات التنظيمية والمتمثلة (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

4- هل يوجد فروق في اثر بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1-3 أهمية الدراسة:

الاهمية العلمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي تقوم به القدرات التنظيمية كأحد المفاهيم التنظيمية الهامة الممثلة للموارد التنظيمية، واثره في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتنافسية المنظمة، واساهمها في وضع المنظمة على المسار الصحيح، وعلى الرغم من أن هناك تحديات لا يستهان بها في فهم القدرة التنظيمية بوصفها بناء نظري، الا انه من المهم فحص القدرات لعدد من الأسباب منها : ان دراسة وبلورة مفهوم القدرات التنظيمية يسهم في بناء ادب اداري نظري في المنظمات القائمة. علاوة على ذلك، دراسة القدرات التنظيمية يعزز من امكانية التواصل مع المفاهيم الادارية النظرية الهامة الأخرى حول كيفية عمل المنظمات فعلى سبيل المثال، فهم كيفية عمل القدرات التنظيمية يمكن من فهم كيف تؤثر هذه القدرات التنظيمية في المخرجات التنظيمية مما يساعد الباحثين في دراسة الخصائص الداخلية للمنظمات بمزيد من التعمق.

الاهمية العملية تساعد دراسة القدرات التنظيمية المنظمات على فهم ما عند الممارسين بما تعنيه القدرات. كما تساعد المنظمات على تحقيق الهدف الأفضل وإعادة تخصيص الموارد للأبعاد التي تكون في أمس الحاجة إليها المنظمة. كما تساعد دراسة القدرات التنظيمية في فهم أبعاد القدرات التنظيمية والديناميكية بين الأبعاد بشكل يسمح بتحديد الكيفية التي يمكن أن تستثمر فيها القدرات التنظيمية بشكل أفضل في الجهود التنظيمية لبناء القدرات. لذا تهتم هذه الدراسة بتقدم توضيحاً علمياً لبناء القدرات التنظيمية واثرها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، بحيث تكون دراسة مساعدة لصانعي القرار في مجال تعزيز فاعلية الجمعيات الخيرية نحو اداء امثل. كما تتناول هذه الدراسة مفاهيم القدرات التنظيمية التي لم يتم تناولها من قبل باحثين اخرين مما يثري الادب النظري المتعلق بهذه المفاهيم في البيئة العربية،

بحيث تشكل إضافة بسيطة إلى الأدب النظري ويسهم في مساعدة الباحثين والمهتمين في تعرف أثر بناء القدرات التنظيمية في مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. كذلك من منظور عملي، يمكن أن تساعد دراسة القدرات التنظيمية في تطوير مقياس للقدرات التنظيمية في عدد من السياقات التنظيمية.

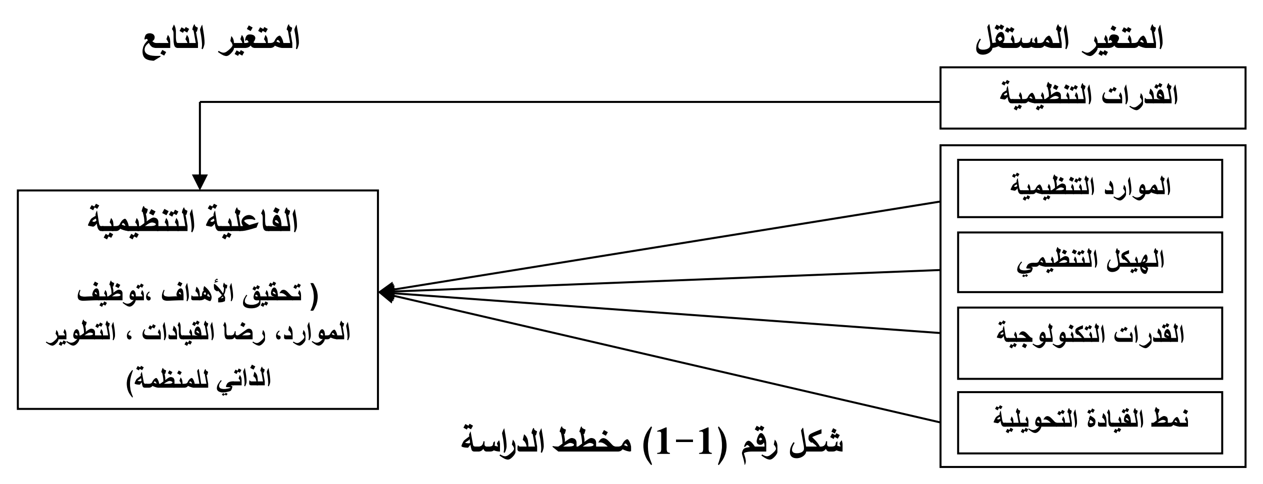
1-4 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تحليل بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة في التعرف على:

1) مستوى تملك القدرات التنظيمية باعادها (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) من وجهة نظر المبحوثين.
2) مستوى الفاعلية التنظيمية وكل بعد من أبعادها (تحقيق الأهداف، توظيف الموارد، رضا القيادات، التطوير الذاتي) من وجهة نظر المبحوثين.
3) أثر القدرات التنظيمية بأبعاده في مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.
4) الفروق لاثر بناء القدرات التنظيمية في الفاعليبة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1-5 مخطط الدراسة:

وفي ضوء مشكلة الدراسة، ومراجعة الأدبيات ذات العلاقة، فقد قام الباحث بتحديد المتغيرات التي سيقوم باختبارها على النحو التالي: المتغير المستقل في هذه الدراسة هو بناء القدرات التنظيمية مكونة من الأبعاد(الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي والقدرات التكنولوجية ونمط القيادة التحويلية) إما المتغير التابع فهو الفاعلية التنظيمية ويتكون من الأبعاد الآتية: (تحقيق الأهداف وتوظيف الموارد ورضا القيادات و التطوير الذاتي).



شكل رقم (1-1) مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة الآتية:

المتغير المستقل: (Zhou & Wu,2010; Kylaheiko, et al., 2011; Alimin , Raduan, Jegak, 2010 ; Philippe, Catherine, Alain ,2010 ; Jamaliah , 2010)

المتغير التابع-(Simon, et al., ;2011 العضايلة،2006 ؛ القريوتي،2006)

1-6 فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الرئيسة الآتية :

Ho1: الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لبناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

Ho_2 الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة نحو اثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

Ho_3 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذو دلالة احصائية عند مستوىدلالة($\alpha \leq 0.05$) للفاعلية التنظيمية بابعادها في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

1-7 التعريفات الإجرائية:

أ. **بناء القدرات التنظيمية:** مدخل شامل لتطوير المنظمات يتضمن معارف و مهارات العاملين، وقيادة داعمة، وتماسك العمليات والنظم، وتهيئة الموارد التنظيمية والقدرات التنافسية، مما يؤهل المنظمة لقيادة نفسها نحو البقاء والتحسين المستمر والتأثير الايجابي في بيئتها.

1) **الموارد التنظيمية:** وتشمل الموارد التي تدعم عمل المنظمة، مثل الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية، والتي تضيف نقاط قوة تميز المنظمة عن نظيراتها وبدون تلك الموارد تفقد المنظمة الطاقة المحركة لها.

2) **الهيكل التنظيمي:** إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل، و يحدد المسؤوليات والصلاحيات بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة لإنجاز المهام بفاعلية، كما ان الهيكل التنظيمي يدل على شكل او نوع المنظمة.

3) **القدرات التكنولوجية** : تجميع وتشغيل وتوزيع البيانات وتخصيص الموارد وهي عامل هام لاستمرار المنظمة وتحقيق النجاح فيها ، واضافة جودة للمخرجات، وتطوير البرامج ومواكبة التطورات والتقنيات الحديثة التي تؤدي الى توفير الوقت والجهد.

4) **نمط القيادة التحويلية:** نمط قيادي يدرك الحاجة للتغيير، ويساعد في الاعداد لاستراتيجيات المنظمة وتنمية الالتزام التنظيمي من خلال ثقافة المنظمة، وإدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة المثلى في المنظمة، وإدارة المرحلة الانتقالية لإدارة التغيير مع مراعاة بيئة المنظمة في الداخل والخارج , ومن أهم سماتها(احترام المرؤوسين و الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والطاقة الإيجابية) .

ب. الفاعلية التنظيمية: مقياس مهم في تحديد نجاح التنظيم، ومقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها، ويمكن اعتبار الفاعلية مجموعة معارف سلوكية تهدف الى تطوير المنظمة وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو، ويتحقق ذلك من خلال استغلال الموارد التنظيمية المتاحة .

وتشمل الأبعاد التالية:

1) **تحقيق الأهداف:** قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق ويصنف المقياس الاول في تحقيق الفاعلية
2) **التطوير الذاتي للمنظمة:** إن الاتجاه هنا يذهب إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلى جانب الفاعلية ووعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية، وقدرة المنظمة على تقييم نفسها، فهو يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثر الداخلية والخارجية والاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخل متكاملا للفاعلية.
3) **رضا القيادات:**ويعني قدرة المنظمة على مواجهة متطلبات أعضاء التنظيم وتلك القيادات وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف البقاء والتطور للمنظمة .
4) **توظيف الموارد:** أي قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها بكفاءة عالية ومن خلال العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي, والتواصل المناسب مع البيئة الخارجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الاول القدرات التنظيمية

1.1.2 بناء القدرات التنظيمية: المفهوم والنشأة:

تشير كلمة القدرة كما ورد في معجم الوسيط "القدرة": الطاقة، والقدرة القوة على الشيء والتمكن منه. واستخدم مصطلح القدرة التنظيمية (Organizational Capability) للدلالة على امتلاك امكانيات تساعد المنظمة في ممارسه سلوك معين مثل التفاعل مع البيئة الخارجية وتتمثل في قدرات فرعيه للمجال الوظيفي مثل البحوث والتنمية والمو*ارد البشرية والانتاج وقدرات الادارة العليا ودرجة الثقة وقدرات المجالات الوظيفية المختلفة وإن بناء القدرات من شأنه تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية ومن الأمثلة على مكونات القدرة التنظيمية، الموازنة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي, وإدارة ومراجعة الأبعاد الاستراتيجية للموارد البشرية ، وبناء شبكات فرق العمل (شوشة،1999). كما يحوي نظام البناء التنظيمي ثمانية أبعاد هي (هوية المنظمة ورؤيتها و إستراتيجيتها وبناؤها الهيكلي ونظامها والعاملون بالمنظمة والمهارات وأهداف العاملين(زايد واخرون،2009)

كما بين بعض الباحثين أن بناء القدرات التنظيمية، عملية تعلم مستمرة تراكمية تهدف إلى تطوير أداء المنظمة على صعيد الحكم الداخلي وفي علاقتها بالمستفيدين ، وفي اتصالاتها بالبيئة المحيطة بها ، بهدف تحقيق استفادة من الموارد المتاحة وإن بناء القدرات هو عملية تتعدد فيها المتغيرات، ويؤثر بعضها على البعض الأخرى في إطار تكاملي وشمولي, كما ان بناء القدرات هو تدخل خارجي منظم، أي تدخل مخطط له، و ينشد تحقيق أهداف محددة, ولبناء القدرات أثر ايجابي على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (عبد الفتاح،2012). ومفهوم القدرات التنظيمية يعمل على تصنيف المهارات التنظيمية وتطوير موارد المنظمة بكفاءة وبناء العلاقات لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Alimin , 2012).

إن مفهوم القدرات التنظيمية يدعم تنفيذ الاستراتيجية و الحفاظ على علاقات المنفعة مع الجهات المعنية الداخلية و الخارجية والمشاركة في تخصيص الموارد التنظيمية و نشر الثقافة التنظيمية وريادة الأعمال, والحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة (Yin,2012) . وتشمل القدرات التنظيمية المعرفة الفريدة من نوعها في المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لتطوير كفاءات المنظمة وتنميتها كقيمة خاصة (Schienstock,2009) . وبناء القدرات التنظيمية يزخر بمجموعة من المكونات التي تتيح للمنظمات توصيل خدماتها ويحفظ موارد المنظمة لتحقق المهام وتوفير الدعم لاستراتيجياتها وتحقيق المعرفة(DFA, 2006) .

وتعرف الدراسة بناء القدرات التنظيمية بانه مدخل شامل لتطوير المنظمات يتضمن معارف ومهارات العاملين، وقيادة داعمة، وتماسك العمليات والنظم، وتهيئة الموارد التنظيمية وهيكل تنظيمي مرن، مما يؤهل المنظمة لقيادة نفسها نحو البقاء والتحسين المستمر والتأثير الايجابي في بيئتها.

2.1.2 مداخل بناء القدرات التنظيمية:

تتعدد المداخل النظرية التي تتناول دراسة بناء القدرات المؤسسية للمنظمات و التي أدوارهم. شك باختلاف المتغيرات المرتبطة بالمنظمات في حد ذاتها ونوع ومجال عملها والظروف البيئية المحيطة (عبد الفتاح، 2012).

1. المدخل التنظيمي:

ويعد من أهم المداخل حيث يركز على إحداث تطوير جذري يؤدي إلى بناء و دعم القدرات المؤسسية للمنظمات ، ويتمثل مدخل التطوير في توفير التدريب لأفراد المنظمات والسعي نحو تنظيم العلاقات بهدف تحقيق التكامل في أدوارهم و متطلبات تتعلق بجماعات العمل وذلك من دعم العلاقات بين هذه الجماعات و تحقيق التوافق بين متطلبات الجماعة و متطلبات المنظمة

ومتطلبات ادارية من حيث التنسيق بين إدارات وأقسام المنظمة لمنع حدوث الازدواج في تقديم الخدمات ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على غرس الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمنظمات وتحديد واضح لأدوار العاملين بالمنظمة كما يجب فتح قنوات الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، وتنظيم العلاقات وتنمية التكامل بينها وبين الأقسام المختلفة بالمنظمة و التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (عبد الفتاح، 2012). والمنظمة هي الاسلوب الكفؤ والفعال في استخدام عناصر الانتاج لأداء الاعمال والامثل في تحقيق الاشباع لحاجات الافراد والمجتمع من خلال تعدديتها وتنوعها وكفاءتها وفعاليتها(تاوريريت،2009)

2. مدخل التمويل:

ينبغي أن تعمل المنظمات على زيادة مواردها المالية الذاتية والتي منها إيراد الخدمات التي تقدمها للمستفيدين و الرسوم والاشتراكات وكذلك إيرادات المرافق والمشاريع الإنتاجية, مع الانتباه الى العوامل التي تؤثر على وظيفة الادارة المالية مثل حجم المنظمة ونوع النشاط والعوامل الاقتصادية(شرف،2005).

ويتحقق التمويل بتوفير مصادر قصيرة الاجل مثل اذونات الخزينة الحكومية وشهادات الايداع ، وكذلك التمويل طويل الاجل من خلال التعامل مع أسواق رأس المال المحلية أو الاقتراض غير المباشر مثل بيع السندات(العلي،2010).

ويرتكز هذا المدخل على استمرار توفير التمويل الذاتي للمنظمات والذي من شأنه استقرار الأوضاع المالية للمنظمة وضمان استمرارية نشاطها، وبالتالي ضمان تنفيذ الأنشطة المرتبطة بعملية بناء القدرات. وهو يركز على امتلاك المنظمات لعدد من المشروعات وقدراتها على إدارتها من اجل ضمان تدفق الأموال إلى المنظمة ، مع توفير الأساليب المناسبة لتسويق تلك المشروعات

بصورة علمية وقدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للإمكانات المالية المتوفرة لديها (عبد الفتاح، 2012).

3. مدخل التدريب الإداري:

يعد التدريب مدخلاً ووسيلة وغاية في ذات الوقت من أجل بناء القدرات لدى المستويات داخل المنظمة، واتباع استراتيجية لرفع قدرات العاملين من خلال برامج هادفة وموضوعية لزيادة انتاجية العاملين، وتحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الادارية حيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها لصنع القرار المناسب وأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية وتطويرها(الكلالدة،2011). إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج الى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، ويجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك.(المغربي،2007).

3.1.2 أهداف بناء القدرات التنظيمية:

يهدف بناء القدرات التنظيمية إلى بناء العلاقات التبادلية مع المنظمات الأخرى من جهة والأطراف الفاعلة في المجتمع من جهة أخرى تحقيق الاستمرارية في المدى البعيد للمشروعات التنموية التطوعية السعي الدائم لزيادة المهارات الإدارية والتنظيمية بالدرجة التي تمكنها من تحقيق رسالتها وتنمية المهارات القيادية وزيادة المعارف اللازمة للعاملين فيها العمل على إدماج المنظمات في استراتيجية التنمية المحلية والإقليمية والدولية لبناء منظمات ذات نظام سليم و لها الهوية والآليات التي تسعى لتحقيقها في المجتمع المحلي دعم برامج و تعبئة الموارد المالية والتأكيد على أهمية التمويل الذاتي للمشروعات (عبد الفتاح،2012).

4.1.2 مجالات وابعاد بناء القدرات:

تطور مفهوم بناء القدرات وتطور دوره بحيث أصبح في بعض المجتمعات قطاعاً أساسياً يناظر في أهمية كل من الدولة والسوق ، وهذا المفهوم باعتباره عملية مترابطة متداخلة من الجهود تعمل على تغطية كل الجهود التي توجه نحو كل من الأفراد والمنظمات والتي تتمثل في المجالات والابعاد التالية لبناء القدرات التنظيمية(عبد الفتاح،2012):

1. **الموارد التنظيمية:** تعد الموارد التنظيمية من اهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وتبدو اهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المنظمة تنافسيا. كما قد تحد من تحقيق الاهداف للمنظمة وفي هذا الصدد يجب دراسة الابعاد التالية في الموارد التنظيمية :

أ. **بناء القدرات البشرية:**

من خلال تخطيط القوى البشرية ،ومواجهة التحديات مثل العولمة والعمل على استقلالية ادارة الموارد البشرية والانتقال من مفهوم شؤون الموظفين الى تطبيقات إدارة الموارد البشرية بشكلها الشمولي ووضع خطط تنفيذية وتطبيق الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية وبناء قدرات مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية (جودة ،2004).

ب. **الموارد المادية :** وتشمل التسهيلات المادية من المباني والمعدات والالات وتكمن اهميتها في مدى قيمتها لتطبيق استراتيجية المنظمة دون استراتيجية اخرى

ج. **بناء القدرات المالية :**

إن وظيفة التمويل لا تتوقف عند توفير التمويل اللازم عند أنشاء المنظمة ، بل هي وظيفة مستمرة ومتكاملة، ومن اجل أتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق أهداف المنظمة يجب توفير بيانات ومعلومات تخص التمويل، وتحديد مواطن القوة والضعف من خلال التحليل المالي لتعظيم قيمة

المنظمة، وأعداد الخطط المستقبلية وأنشاء نظام مراقبة مصادر الاموال واستخدامها في المنظمة ووضع أسس التمويل والاستثمار والاقتراض (العلي ،2010).

2. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة شكل ونطاق حركة العلاقات القائمة بين المستويات الإدارية, ويعدّ الشكل الهرمي (التقليدي) أكثر تلك الأشكال شهرة وانتشاراً وأقدمها, وذلك لأنه انطلق من صلب التنظيم العسكري منذ القديم, ومنه انبثقت الأشكال الأخرى نتيجة تميز وتنوع وتطور العملية الاتصالية بين مستوياته, ويضمّ الهيكل الهرمي في قمته الإدارة العليا, بينما تأتي إدارة الخط الأول في قاعدة الهرم, وتنحصر الإدارة الوسطى بينهما .وهناك انواع للهياكل التنظيمية بحسب خصائصها وهي:

الهيكل الهرمي ضيق القاعدة (الرأسي): يتميز هذا الشكل بزيادة في عدد طبقات الإدارة الوسطى, لذا يتميز بطول الهرم.

الهيكل الهرمي واسع القاعدة (الأفقي): يتميز هذا الشكل بقلة عدد طبقات الإدارة الوسطى وهذا يجعل الهرم قصيراً.

الهيكل الهرمي المقلوب: أول من طرح هذا الشكل التنظيمي هو (كارلزن) الذي كان يشغل منصب رئيس شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية, وقال بأهمية القاعدة في الهرم الوظيفي على القمة، وذلك لأنها على تماس مباشر بالعملاء, لذا يجب أن يكون الهرم الوظيفي مقلوباً من حيث الأهمية في نجاح المؤسسة في أداء عملها وتحقيق أهدافها.

الهيكل الوظيفي: هو من الأشكال التقليدية التي يتم توزيع الإدارات فيه حسب الاختصاص (إدارة مالية, موارد بشرية, تسويق..).. ويتصف هذا الشكل بقلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات

المختلفة لطول الهرم الوظيفي, بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة إلا أنه هيكل اقتصادي لأن كل شيء فيه مركزي.

الهيكل القطاعي: يتم توزيع الإدارات فيه حسب المنتج أو حسب الموقع الجغرافي, فيكون هناك إدارات مخصصة للمنتج X مثلاً منفصلة عن إدارات المنتج Y وكلها تتبع لنفس المؤسسة, أو إدارات مخصصة لفرع الشركة في سورية مثلاً, منفصلة عن إدارات فرعها في الإمارات.. وقد توجد بعض الإدارات المركزية للمؤسسة مثل الموارد البشرية..

الهيكل المصفوفي: يستخدم هذا الهيكل التنظيمي في المؤسسات الكبرى, وهو نموذج مطور عن الهيكل الوظيفي والقطاعي, حيث يتم تقسيم الإدارات حسب التخصص الوظيفي, ويتم تعيين مدير عالي الكفاءة يكون مسؤولاً عن منتج معين, وهكذا يصبح للعمال أكثر من مدير مسؤول (مدير المنتج بالإضافة إلى مديري الإدارات الوظيفية من مالية وتسويق.. وغيرها).

الهيكل الميكانيكي: يتميز هذا الشكل بطول الهرم الوظيفي ودرجة كبيرة من الرسمية والمركزية, وهذا يقلص المرونة ويرفع مستوى الرقابة فيه, لذا تسعى الشركات إلى اعتماد هذا الشكل في حالات الاستقرار وثبات البيئة المحيطة.

الهيكل الحيوي: يتميز هذا الشكل بقصر الهرم الوظيفي على عكس الهيكل الميكانيكي, وهذا بالضرورة يجعل الهيكل عالي المرونة, بالمقابل يقل مستوى الرقابة فيه, ويتمتع بدرجة كبيرة من اللا مركزية واللا رسمية, لذا يعدّ هذا النموذج مناسباً جداً في حالة الشركات المتطورة التي تنتج سلعاً وخدمات متميزة في ظل ظروف بيئة محيطة متغيرة.

الهيكل الشبكي: هو من الأشكال العصرية ويضمّ عدداً هائلاً من العلاقات الاتصالية بين الإدارات والمنظمات بغية تنفيذ الأهداف العامة المطلوبة, وقد يأخذ شكل الشبكة عدة أشكال: النجمة, الدائرة.. وذلك حسب طريق الاتصال.

3. **القدرات التكنولوجية:**

تمثل القدرات التكنولوجية الاستثمار الجيد في الوسائل والمعدات التكنولوجية القادرة على توفير معلومات تفيد منظمات الاعمال في مواكبة التغييرات والتطورات المختلفة نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء فعال ومتميز، وأن التجديد في القدرات التكنولوجية تعتبر من الأمور الصعبة والمعقدة لمنظمات الاعمال لما تواكبه التكنولوجيا من تطورات سريعة تحت(Abu Bakar ,2005) ان القدرات التكنولوجية تمثل الأدوات والمعدات التي تستخدمها المنظمات للحصول على المعلومات، تحليلها، وتقديمها بطريقة أسرع وأكثر كفاءة ."وقد أصبحت جميع العمليات والمهام في منظمات الأعمال تعتمد وبشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة وما تقدمه من تقنيات قادرة على تسهيل القيام بالوظائف، وكما أنها توفر معلومات متخصصة لكافة مجالات العمل والقطاعات، وتساعد في اتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب، مما ينعكس على أداء العاملين والاهداف التي يراد تحقيقها .ويشير كل من (2003 , Stratopoulos and Dehning)أن القدرات التكنولوجية تركز وبشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات التي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، لما توفره القدرات التكنولوجية من معلومات تمكن المنظمة من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الأداء في مختلف الوحدات الوظيفية، إذ أنه من الجانب الاستراتيجي على المدى الطويل تتيح الإدارة الجيدة للجدارات التكنولوجية بيئة عمل فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة، وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة. وأوضح(Basselier, et. al, 2001) أهمية القدرات التكنولوجية لمديري الاعمال، بالآتي: ينظر المديرون لأهمية القدرات التكنولوجية لدورها في تعظيم الاستخدام الجيد للموارد والى دور القدرات التكنولوجية في استراتيجية العمل على المدى البعيد وأهميتها

في استمرارية المنظمة والى قدرة القدرات التكنولوجية على التفاعل والعمل مع العمليات المختلفة في بيئة العمل مما يكسب المنظمة القوة والميزة التنافسية ويرى Croteau and) (Raymond, 2004أن القدرات التكنولوجية، تتضمن قدرات البحث والتطوير التكنولوجي؛ قدرات الشبكات؛ قدرات الإتصال؛ إذ أن قدرات البحث والتطوير التكنولوجي تتمثل بما تمتلكه المنظمة من تكنولوجيا ومهارات تقنية وبحثية في المجال التكنولوجي قادرة على توفير المعرفة والمعلومات في المجالات التي تختص بها وهو كل ما يسهم في دعم توجه المنظمة الاستراتيجي من معلومات قادرة على رفع ادائها وذلك من خلال التقنيات الحديثة التي تمتلكها فيما تعني قدرات الشبكات بقدرة المنظمة في تطوير وتحسين العلاقات المتبادلة بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية التفاعلية بالإضافة إلى قوة شبكة المنظمة او المؤسسة .وأخيرا"، فأن قدرة الاتصال تعد مهمة وتقوم بدعم نظم ۮارة الأعمال الإلكترونية المختلفة، تخطيط الموارد للمنظمات وا ومثل هذه النظم تحتاج إلى بنى تحتية تكنولوجية عالية المستوى قادرة على توفير التنسيق والتكامل (التواصل) بين مختلف وحدات الاعمال الوظيفية.

4. **نمط القيادة التحويلية:** هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل . كما تشير الى العملية التي يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الأخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. كما عرفت، على انها علاقة للاستثارة والرقي المتبادل يحول التابعين إلى قادة وقد يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين. وقد عرفت تلك القيادة التي تضع وتبلور رؤية واضحة لمنظماتها في الوقت نفسه الذي تحرص فيها على تطوير أنظمة وهيكلة جديدة تتناغم ومتطلبات المستقبل، وبالتالي فالقادة التحويليين لديهم المقدرة على ترجمة الرؤية المستقبلية

وتفعيلها بشكل واضح ومفهوم، فهم بالتالي صناع لفرص النجاح والتمايز لهذه النظم. والقيادة التحولية هي مفهوم يشرح الأليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الأليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤؤسين كما وبتعزيز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها. والقائد التحولي هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله. وللقيادة التحويلية عدد من الابعاد منها:

1. التأثير الكارزماتيكي : يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وتنمية الثقة لديهم .

2. الدفع والإلهام : هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة .

3. التشجيع الإبداعي : قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

4. الاهتمام بالمشاعر الفردية : تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه(التشجيع، التوجيه ، النصح).

د. **بناء القدرات الديمقراطية وصنع القرار :**

يتضمن بناء قدرات المنظمة أبعاداً مختلفة من أهمها سيادة الممارسة الديمقراطية داخل المنظمة والعمل على تشجيع دوران السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية والحكم الرشيد لتطوير برامج المنظمة الداخلية وتعزيز العلاقات المؤسساتية(عبد الفتاح ،2012).

هـ. بناء القدرات لتفعيل مجالس إدارة المنظمات و اللجان :

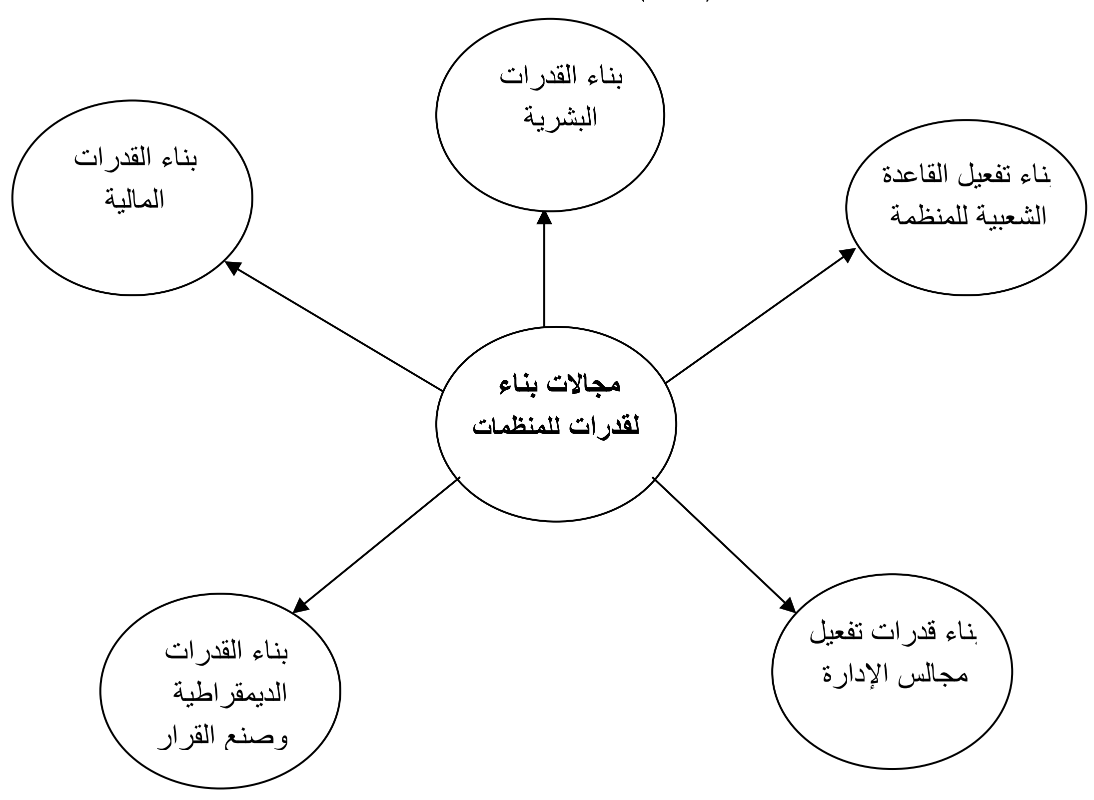
يدير المنظمة مجلس إدارة يتشكل تكوينه و تحدد اختصاصاته و سلطاته وفقاً لما هو محدد بالقوانين و النظام الأساسي للمنظمة. وأن عملية تطوير وزيادة فاعلية مجالس الإدارة يتضمن مجموعة الأنشطة لأعضاء المجلس بتنمية الوعي الكامل بما يجري في المنظمة, وتقييم البرامج والأنشطة ورسم السياسات ,والعمل على المراجعة المستمرة لرسالة المنظمة و تنظيم البرامج التدريبية, والإدارة المالية والمسئولية القانونية , كما يجب التدرب على صنع القرارات الاستراتيجية , ومن ثم فإن إعطاء فرص للتعلم حول السياق الأوسع الذي تعمل فيه المنظمة ومعرفة تشكيل أو إعادة تشكيل البيئة التي تعمل فيها المنظمة إنما يمثل أحد أساليب التطوير, ويمكن تنفيذ ذلك بتبادل الخبرات مع مجالس إدارات منظمات أخرى والارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة عن طريق الاستثمار الجيد والتوظيف للوقت والذي يمكن تحقيقه بالتخطيط الجيد لهذه الاجتماعات من حيث مواعيدها وجدول الأعمال وإدارة الاجتماع بفاعلية (عبد الفتاح،2012).

وتهتم عمليات بناء القدرات بتطوير فاعلية هذه اللجان وانعكاسه على بناء القدرات البشرية ويمكن تحقيق ذلك من خلال انتقاء أعضاء هذه اللجان من العناصر المشهود لها بالخبرة والمهارة في مجال عملها ومن اهم وظائف اللجان الحوكمة اي مشاركة جميع الاعضاء في القرارات والتنسيق و البحث والتوصية على شكل تقرير نهائي (المعاني، 2013).

و. بناء وتفعيل القاعدة الشعبية للمنظمات

ويمكن بناء و تفعيل القاعدة الشعبية المساندة للمنظمة أن يتحقق من خلال السعي الدائم لقيادات المنظمة لجذب المتطوعين , الذين يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة والمجتمع المحلي, وتوصيل رسالة المنظمة وأهدافها وأنشطتها وخدماتها للمجتمع المحلي ,ومحاولة المنظمة اكتشاف شركاء محتملين وهو ما يعرف بالقاعدة الشعبية المحتملة والذي يعني التعرف على الهيئات التمويلية محلياً وخارجياً من حيث أهدافها وأجندتها وطرق وأساليب التواصل معها , ومنظمات صنع القرار وإتاحة الفرصة لعملية التشاور التي من خلالها تستطيع المنظمة أن يساعد القاعدة الشعبية من جانب و المسؤولين من جانب آخر على التعرف على ما يجب أدائه لضمان التأثير في عمليات الإصلاح وتطوير السياسة العامة (عبد الفتاح،2012).

الشكل(1-2)**مجالات بناء القدرات للمنظمات**



المصدر: عبدالفتاح, محمد, إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية, ص107.

5.1.2 معوقات بناء القدرات التنظيمية:

1. **المعوقات التنظيمية:**

جاءت اهم معوقات التطوير التنظيمي في الاجهزة الحكومية حسب الترتيب التنازلي التالي:(المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، المعوقات السلوكية، المعوقات التقنية، المعوقات الاستراتيجية، المعوقات الهيكلية) (القحطاني،2007).

وفي نفس السياق يؤكد(العزيزي،2007) في دراسته بعنوان تقييم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان ,اهم معوقات التطوير الاداري هي:

المعوقات الإدارية: مثل المركزية وعدم التفويض, التضخم الوظيفي لعدم الربط بين الاختيار والتعيين والتخطيط غير السليم، لعدم وضوح الاهداف والرؤيا المستقبلية، وايضا عدم توفر المعلومات والتي تؤثر على فعالية القرارات.

المعوقات المالية: ان شح الموارد يحدد مدى نجاح جهود التطوير الاداري، ويؤدي الى زيادة الضغوط على العاملين في الاجهزة الادارية.

المعوقات الاجتماعية: ان عملية التفاعل الاجتماعي بين الادارة والمجتمع المحلي تعد مصدر من مصادر التأثير على الاصلاح الاداري أي أن الادارة نتاج للبيئة و انعكاس للتفاعل معها.

2. المعوقات البيئية:

مفهوم مركب تتفرع عنة مشكلات وعقبات سياسية، اقتصادية ،اجتماعية، وقانونية تشكل في مجملها اطار عاما تعمل من خلاله المنظمة، أي ان مصدرها خارجي لا دخل للمنظمة بها ومنها:

المعوقات السياسية: خضوع الادارة للسلطة السياسية الحاكمة في اطار الحدود التي ترسمها السلطة في عملية التغيير وتبعية الادارة لسلطة السياسية, لذلك فإن النظرة السليمة تقتضي اعتبار الادارة و السلطة السياسية متكاملين والمعوقات القانونية: مثل القوانين المتعلقة بالجامعات في

وزارة التعليم العالي والمعوقات الاقتصادية: مثل العلاقة التكاملية بين القطاعين العام والخاص واستقلال المنظمة في مجال التمويل أمام الجهات المانحة حيث يمثل ضمانة لتشريعات وأنظمة تؤدي إلى تطوير المنظمات, وتبني مشروعات ذات جدوى اقتصادية تلبي احتياجات المنظمة. (القاروط،2004)

2.2 المبحث الثاني الفاعلية التنظيمية:

تعتبر الفاعلية ذات أهمية بالغة للمنظمات وذلك لارتباطها بجميع عناصر العملية الإدارية والحديث عن ضرورة توافر مجموعة من القدرات والمهارات التي تساعد على الوصول الى درجة عالية من الفاعلية منها(القاروط، 2000):

1) الاهتمام بالإنجاز والتفكير بتحقيق النتائج المتوقعة, وذلك بالبحث عن كيفية ربط حاجات الافراد ورغباتهم بمتطلبات العمل.
2) الطريقة المميزة في الادارة, وحيث ان الفاعلية مرتبطة بتحقيق النتائج والتي لا تقع على عاتق المدير وحده بل هي مسؤولية الجميع , لذلك ينبغي ان تكون طريقة المدير ومنهجه في الادارة طريقة متميزة تعتمد على تحقيق النتائج من خلال الاخرين وتشجيع العمل بروح الفريق , واشراك المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة وحل مشاكلها وتعزيز الرقابة الذاتية وتشجيع الابداع.
3) التفكير بشكل منطقي ووفق منهجية ابداعية, تقوم على مشاركة الاخرين في صنع واتخاذ القرارات بشكل حقيقي, وصولا الى قرارات رشيدة قابلة للتطبيق.
4) العمل على تحقيق اهداف الافراد واهداف التنظيم من خلال اشراك المرؤوسين لتحقيق افضل النتائج, ويأتي دور المدير بإعطاء اهمية لأهداف كل منصب اداري في المنظمة والتأكد من

عدم التعارض فيما بينهما واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والابتكار والتركيز على الاهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود.

5) النظر للتنظيم على انه نظام للتعاون, العلاقات والاتصالات فيه عضوية وليست رئاسية تسوده روح الفريق والصراحة والمصلحة المتبادلة بين الافراد من جهة والتنظيم من الجهة الاخرى.

فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف أو المخرجات النهائية والنتائج المرغوبة بينما تتعلق الكفاءة بالمدخلات وعلاقتها بالمخرجات ويمكن قياسها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من رأس المال والآلات وموارد خام وموارد بشرية بالمقارنة مع الموارد المخطط لها من نفس عناصر المدخلات(جودة, 2006).

2-2-1 مفهوم الفاعلية:

تعددت التعريفات التي تناولت موضوع الفاعلية تبعا لاهتمامات الباحثين وخلفياتهم النظرية ونتحدث هنا بشكل عام عن القدرة على تحقيق الهدف مقارنة بمعايير محددة مسبقا فقد عرفت بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى, والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم, ومرحلة النمو والتطور التي يمر بها التنظيم(القريوتي, 2000).

فقد عرف (Griffin, 1999) بأن الفاعلية تتضمن بالضرورة عمل الأشياء الصحيحة بطريقة متميزة في صحتها ونتائجها , فضلا عن اتخاذ القرارات السليمة في عملية تنفيذها.

كما وتعرف بأنها السبل الكفيلة لاستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة, استخدام قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور(الشماع , 2001).

في حين عرفت بأنها : "انطباعات متخذي القرار بأن المعلومات المتاحة لهم من خلال انظمة الموازين والإبلاغ والإدارة ومعالجة الصفقات التي تلبي متطلباتهم لأغراض الرقابة والتنسيق التنظيمي. أي تكامل النظام وتحقيقه لمتطلبات الرقابة والتنسيق" في حين عرفها آخرون على أنها نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة (جودة ,2006).

وتعرف الدراسة الفاعلية التنظيمية بانها معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم، ومقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها، ويمكن اعتبار الفاعلية مجموعة معارف سلوكية تهدف الى تطوير المنظمة وقدرتها على البقاء والتكيف والنمو، ويتحقق ذلك من خلال استغلال الموارد التنظيمية المتاحة .

2.2.2 مداخل الفاعلية التنظيمية:

وبعد النظر الى أبرز ما تطرق إليه مفهوم الفاعلية , نلاحظ أن المفاهيم احتوت على مجموعة أبعاد وإن اختلف بعضها , لذلك سنتطرق إلى كيفية قياس مداخل الفاعلية فنجد أن (القريوتي , 2006) حددها بالمداخل التالية :

مدخل الهدف : يتطلب مدخل الاهداف لقياس فعالية المنظمة تحديد أهداف المنظمة المختلفة ومن ثم أن الاهداف المهمة التي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار هي اهداف العمليات لان من خلال اهداف العمليات يمكن قياس العمليات الاكثر انتاجية(العلاونة،2002).

مدخل النظم: مجموعة من الاجزاء المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف ما عن طريق قبول المدخلات وانتاج المخرجات من خلال اجراء تحويلي منظم ،كما أن هذه الاجزاء تكون بحالة تفاعل مع بيئتها(جودة،2004).

مدخل الجهات الاستراتيجية: يستطيع التنظيم تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه ويعتمد التنظيم في بقاءه واستمراره على جهات استراتيجية خارجية.(القريوتي،2006)

مدخل القيم المنافسة : المبدأ الأساسي فيه أن المعيار الذي نستخدمه في قياس فاعلية المنظمة يعتمد على من تكون أنت ورغباتك والقيم التي تفضلها، وتم تشخيص مجاميع أساسية من القيم التنافسية (المرونة ضد السيطرة والأفراد ضد المنظمة و الوسائل – الغايات).(السالم،1999).

أما (هال,2001) فقد رأى أن مداخل الفاعلية تشمل:

مدخل النظم (توظيف الموارد): إن الحصول على الموارد لا يحدث فجأة لكنه يستند على ما تحاول أن تصل إليه المنظمة أي اهدافها و إن الموارد لا يحصل عليها لمجرد الحصول عليها فقط لكن يتم الحصول عليها على اساس المسارات التي اختيرت من قبل تحالفات القوى في المنظمة.

مدخل رضا المشارك : إحدى الطرق المثمرة لمنظمة و العمليات التي تميزها هو النظر اليها على انها اداة أو صالة يتم بداخلها انخراط المشاركين في سلوك يرون أنه أداة لتحقيق أهدافه. من هذا المنظور المنظمة الفاعلة هي تلك التي يرى المشاركين فيها أنفسهم على أن لهم كامل الحرية في استخدام المنظمة وأقسامها كأدوات لتحقيق ما يصبون إليه .

مدخل الهدف : يحدث التعقيد حالما يتم ادراك أن لمعظم المنظمات أهداف متعددة ومتضاربة على نحو متكرر.

مدخل التناقص والتعدد: تواجه المنظمات معوقات بيئية ومتناقصة , للمنظمات أهداف متعددة ومتضاربة وتشتمل على أناس عديدين ومتناقضين من داخلها زمن الخارج و كذلك المنظمات لها إطارات زمنية عديدة ومتناقضة.

وأن العالم (Robbins,1990) حصر مداخل الفاعلية بما يلي:

مدخل القدرة على تحقيق الاهداف :هذا المدخل يؤكد على أن تكون الأهداف شرعية واضحة وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها، ويتجسد هذا المدخل في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف على أن تكون واضحة وقليلة ويمكن قياسها(السالم, 1999)

مدخل التنظيم : توزيع المسؤوليات و التنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق اقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة (القريوتي,2004) .

مدخل إرضاء الجهات الاستراتيجية : ينطوي هذا المدخل على جميع الناس الذين يرتبطون بطريقة أو بأخرى مع المنظمة، و هؤلاء الناس قد يكون لهم الأدوار المختلفة مثل مستخدمي خدمات او منتجات المنظمة، او مقدمي الموارد (Giti & Suhaida,2012)

مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المشتركة: أي الضبط والربط والاهتمام بأنظمة الرقابة والمتابعة هذا من جانب ومن جانب أخر المفاضلة بين الاهتمام بالجهات المستفيدة وبين الاهتمام بالمنظمة (السالم, 1999) .

وسعى (Lysons,1990 a and b) إلى إضافة أبعاد جديدة للفاعلية وتطوير النظرة الأشمل لها ،حيث أضاف المناخ التنظيمي، ومن ثم الثقافة كبعدين مؤثرين على مستوى فاعلية مؤسسات التعليم الجامعي، وقد وجد أن بُعد المناخ التنظيمي ذو تأثير واضح في مستوى العلاقة بين الأبعاد التسعة المعتمدة لقياس الفاعلية، وفي إجمالي مستوى الفاعلية للجامعات المبحوثة، وبرز هذا التأثير بشكل أوضح عندما قارن النتائج التي توصل إليها في الجامعات الأسترالية مع نتائج دراسات (Cameron) في الجامعات الأمريكية،(آل ياسين،2012) .

حيث تشير العديد من أدبيات الادارة الى وجود مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالفاعلية التنظيمية ، والتي تم تناولها في الدراسة على أبعاد الفاعلية التنظيمية وفيما يلي عرض لأهمها:

1. تحقيق الأهداف:

نحكم على المنظمة بالفعالة عندما تستطيع بلوغ اهدافها غير أن هناك صعوبات لنمط الأهداف مثل وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها مما يؤثر على فعالية المنظمة, كما ان الاهداف بشكل عام غالبا ما تكون مكونة من اهداف قصيرة وبعيدة المدى, وأن المنظمة تسعى الى تحقيق عدة اهداف إحداها قد يعيق تحقيق الاهداف الاخرى, وأن الاهداف تتغير من مرحلة الى اخرى, حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الادارة بالأهداف عندما تكون الاهداف واضحة, وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا (السالم,2000)

وتحقيق الاهداف هو : قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها بحيث تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق عن طريق المشاركة وبالإمكان قياسها وأن المنظمة تقاس بمدى تحقيقها لأهدافه (القريوتي,2000)

2. **التطوير الذاتي للمنظمة:**

حيث ينظر للفاعلية التنظيمية على انها امكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها , وأكدّ هذا المدخل على قدرة المنظمة على تطوير ذاتها بذاتها كمعيار للحكم على مدى فاعليتها من خلال اطار سلوكي متعدد المتغيرات والأبعاد , حيث يتم التأكيد على التغيرات الانسانية والبيئية التي تؤثر في المنظمة, وعليه فان فاعلية المنظمة تقاس بمدى وعي المنظمة بطبيعة عملياتها الداخلية, والعوامل التي تحكم أدائها وتحدد علاقاتها مع بيئاتها الخارجية من حيث قدرة المنظمة على السيطرة على هذه العمليات, واحداث تغيرات مخطط لها من خلال قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التنظيمية الداخلية, وقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة(حريم, 2003).

أما (Daniel & Liselore,2003) فقد بينا الخطوات التي ينبغي إتباعها في بناء المنظمات القابلة للتطوير الذاتي وهي :

1) الالتزام من قبل الإدارة العليا لكي تصبح المنظمة قابلة للتطور.
2) ربط التطوير بعمليات ونشاط المنظمة.
3) تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التطوير.
4) نقل رؤية القيادة التنظيمية الى الافراد في المستويات الادارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التطوير التنظيمي.
5) تمكين الموظفين.
6) توظيف التقنية.
7) تشجيع التطور على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
8) الاستمرار في عملية التكيف والتحسين والتطوير.

3. رضا القيادات:

تستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي لتحقيق أهداف متنوعة حيث اعتبر الباحث (Barnard) دوافع الأفراد العاملين في المنظمات محددات جوهرية لأن نمو المنظمة واستمرارها في العمل يتوقف على الشعور بالرضا وكذلك مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم (تاوريريت,2009).

إن المنظمات تعاني من مشاكل تنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر, واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها, وأن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين , وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة(العميان,2004).

ونجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين : الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها, وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها.

أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الحاجات التي تقدم اليهم(Shan–Kou,2005) .

إن النظرة إلى ظاهرة التنظيم باعتبارها محاولة لتحقيق أعلى مستوى من الرشد الانساني ومن ثم الكفاءة الانتاجية قد يكون لها ما يبررها, وكما يراها البعض الآخر في تحقيق التوازن بين الرشد والسعادة أو إرضاء العاملين (السالم, 2002).

حيث أن قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الاستراتيجية المستفيدة من المنظمة وتحقيق نوع من التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف التنظيم يؤدي الى تحقيق أهداف البقاء والنمو(هال,2001).

4. توظيف الموارد:

يجب تقييم المنظمة على أساس مدى قدرتها على الحصول على المدخلات , وتحويل هذه المدخلات الى مخرجات, وتوزيع هذه المخرجات الى جانب قدرتها على حفظ التوازن والاستقرار, حيث يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون عادة من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها بعضا وتتحقق الفاعلية من خلال التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها, إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية, فهذا المدخل يؤكد على المعايير التي تتضمن زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد, والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد

الاجتماعية والبشرية , وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية, وعليه فان هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية(العضايلة, 2006)

إن قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل من خلال كفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى مقبول من الرضا الوظيفي ومرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية, والقدرة على إقامة علاقة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات(هال, 2001).

2-2-3 أهمية الفاعلية:

النظرة المتمركزة حول الهدف تفترض أن المنظمة بأيدي مجموعة من صانعي القرار الراشد واللذين في ذهنهم مجموعة من الأهداف التي يودون تحقيقها. بالإضافة إلى ذلك , فهذه الأهداف قليلة في عددها ليمكن التحكم فيها و يمكن تعريفها بشكل كاف جدا حتى يتم فهمها. ونظراً لأن تلك الأهداف يمكن تحديدها، فمن المفترض التخطيط لأفضل استراتيجيات ادارية لتحقيقها. داخل هذا التوجه, الطريقة لتقييم الفاعلية التنظيمية ستكون إيجاد مقاييس مقننة لتقييم كيف نم تحقيق تلك الأهداف(هال,2001).

وكنتيجة للمنافسة الشديدة و ندرة الموارد وازدياد كلف الإنتاج ووسائله والرغبة في الحصول على خدمات مميزة ومنتجات ذات جودة عالية وبناء على ذلك فقد أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه من اهداف محددة حيث توسم المنظمات بالفاعلية في حال كانت المخرجات فيها أكثر وأفضل من المدخلات وكذلك كلما كان الوقت والجهد المبذول من اجل الوصول إلى المخرجات اقل وأقصر (جودة ,2006).

4.2.2 مستويات الفاعلية الإدارية:

تم تصنيف الفاعلية إلى أربعة مستويات أساسية كما يلي (جودة, 2006):

1) فاعلية الفرد: حيث يتمثل هذا المستوى من الفاعلية بقدرة الفرد على تحقيق الهدف المحدد له أو المطلوب منه.

2) فاعلية الأقسام: حيث يتعلق هذا المستوى من الفاعلية بمدى تحقيق كل قسم أو شعبة للأهداف المحددة لها.

3) فاعلية المجموعة: حيث يتم التركيز في هذا المستوى على مدى تحقيق المجموعات من فرق عمل وأقسام للأهداف المطلوبة منهم.

4) فاعلية المنظمة: ويتعلق هذا المستوى بمدى فاعلية المنظمة ككل في تحقيق أهدافها الكلية والوصول الى النتائج المطلوبة. وبناء على ما تقدم فإننا نجد أن فاعلية المنظمة ما هي إلا انعكاس لفاعلية أقسامها ومجموعات العمل وفاعلية الأفراد المكونة لتلك الجماعات.

5.2.2 معوقات الفاعلية الإدارية:

هناك صعوبات ومعوقات تحد من الفاعلية الإدارية:

مثل الأسباب التي تتعلق بطبيعة التنظيم مثل حجم المنظمة وانتشار وتعدد أقسامها الإدارية وأسباب تتعلق بالتأثيرات النفسية والاجتماعية سواء كان مصدر تلك التأثيرات قيادة أو العاملين فيها أو مناخ العمل والبيئة الخارجية, وتعتبر المنظمات التي تتصف بعلاقات انسانية قوية ذات فاعلية اكبر فهي تحاول دائما التغلب على الصعوبات بكل ما تملكه من طاقات على عكس المنظمات ذات العلاقات الإنسانية الضعيفة فإنها تتداعى أمام تلك الصعوبات التي تعترضها(كنعان,2002).

6.2.2 اساليب قياس الفاعلية التنظيمية :

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية إلى وضع مؤشرات وأساليب تنسجم كل منها مع الوقت والمرحلة المناسبة كما موضحة في الجدول رقم (1-2)

الجدول رقم (1-2)
أساليب قياس الفاعلية التنظيمية وظروفها

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الاهداف	يكون اسلوبا مناسبا اذا كان التنظيم قادرا على صياغة اهداف واضحة محددة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة.
3	تحديد القوى المؤثرة	عندما تكون القوى المؤثرة قوية جدا ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة	عندما لا يكون واصحا للتنظيم على اي المجالات يجب ان يركز وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

(القريوتي, 2000, نظرية المنظمة والتنظيم , الطبعة الأولى , عمان, 88)

2-2-7طبيعة مقاييس الفاعلية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية إلى عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها المرونة والتطوير والتماسك والاشراف واعتمدت هذه المؤشرات الدالة على الفعالية من قبل:"ماهوني Mahoney" " ,.Weitze et al . أما الباحثان (Osborn and Hunt) " فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكات التي تؤدي إلى نتيجة ،وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما. أما الباحث " Steers" فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية: القدرة على التكيف والمرونة، الإنتاجية، الرضا

والربحية، اكتساب الموارد، غياب الأثر، التحكم بالبيئة، التطوير والكفاءة، الاحتفاظ بالعمال، النمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة(عباس ,1996)

كما أشار (حنفي ,2005) بأن هناك العديد من المقاييس للفاعلية فلا بد من إعطاء فكرة عامة عن طبيعتها والامور التي يجب أن تراعى حين استخدامها:

1) لا يوجد مقياس واحد فقط يصلح لقياس فاعلية المنظمة بل أنه من الخطأ الاعتماد على مثل هذا القياس الاوحد.

2) هناك بعض المقاييس التي تصلح لقياس فاعلية المنظمة في الأجل القصير دون الأجل الطويل والعكس صحيح.

3) لا تعمل المقاييس في حالة تعددها بشكل منفصل عن بعضها البعض بل العكس صحيح وهذا يعني ان هناك ارتباطا بين هذه المقاييس وان كان من الصعوبة في بعض الاحيان تحديد المقياس المستقبل والمقياس التابع ومن ناحية أخرى فقد يكون هذا الارتباط ايجابيا أو سلبيا فحينما تزداد كمية الانتاج وتزداد الارباح تبعا لذلك فان مثل هذا الارتباط يعتبر ايجابيا أما حينما يزداد الشعور العام بالاستياء في نفس الوقت الذي تنخفض فيه الارباح فان مثل هذا الارتباط يعتبر سلبيا.

4) إن بعض مقاييس الفاعلية قد يكون مقبولا تماما من وجهة نظر المنظمة وغير مقبول تماما من وجهة نظر العاملين فيها مثال ذلك مقياس الانتاجية الذي يقوم على دراسة الوقت والحركة ومن الناحية الأخرى فقد تكون بعض المقاييس مقبولة تماما من وجهة نظر العاملين وغير مقبولة تماما من وجهة نظر المنظمة مثال ذلك إصرار العاملين أو نقاباتهم على ضرورة زيادة الأجور أولا وقبل كل شيء كأداة لزيادة الإنتاجية وكذلك إصرار العاملين أو نقاباتهم على زيادة معدلات الخدمات المقدمة لهم.

5) إن بعض هذه المقاييس الموضوعية التامة وبالتالي يمكن التعبير عنها كميا بشكل دقيق ومقنع في حين قد لا يتسم البعض الاخر بالموضوعية التامة وهنا يثور التصارع حول أهمية وحجية الإقناع الخاصة.

6) أنه لا يمكن تطبيق هذه المقاييس الموضوعة منها وغير الموضوعة دون الأخذ في الاعتبار لطبيعة المنظمة وطبيعة البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها وخاصة البيئة الاقتصادية والسياسية ففي حين نجد ان الربح يعتبر مقياسا هاما في الدول الرأسمالية فقد تكون (الخدمة) هي المقياس الأكثر أهمية في الدول الاشتراكية إلا أن ذلك لا يلغي أهمية مقياس الخدمة في الدول الرأسمالية وكذلك مقياس الربح في الدول الاشتراكية أيضا وبصفة عامة فإن طبيعة المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها هي التي تحدد الترتيب النسبي لمقاييس الفاعلية وبالتالي في الحياة استخدامها في الحياة العلمية.

8.2.2 متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية:

هناك عدة متطلبات تستخدم لزيادة الفاعلية ومنها اللامركزية والتفويض وتوسيع العمل من خلال تقبل المسؤولية لأدنى مستويات التنظيم ، ومن المتطلبات التقييم التنظيمي ونمط القيادة التحويلية بشكل دوري او سنوي و الادارة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وكذلك تسطير الاهداف وصناعة القرار وزيادة فاعلية الاتصال مثل انشاء اللجان وتنظيم الاجتماعات وتسهيل الحصول على التغذية الراجعة (تاوريريت,2009).

9.2.2 معايير فاعلية المنظمة:

يجب ان لا يخلط بين معايير الفاعلية ومقاييسها ذلك ان المعيار هو هدف في حد ذاته أما المقياس فهو مجرد أداء لقياس درجة النجاح في تحقيق هذا الهدف يمكن النظر الى معايير الفاعلية باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها في الأجيال القريبة والبعيدة بمعنى

أخرى أكثر عمومية وشمولا فإن بقاء ونمو المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء على قيد الحياة في الأجل القصير وكذلك بقدرتها على النمو في الجل الطويل وعليه فإنه يمكن التعبير عن فاعلية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو ولا تستطيع أية منظمة ان تبقى أو تنمو إلا اذا كانت قادرة على تخطيط عملية البقاء والنمو ذاتها وبهذا الصدد فقد استعرض وارن بنس ثلاث نماذج مختلفة:

1) النموذج التعادلي: يركز هذا النموذج على محاولة خلق المنظمة التي تخلوا من التضارب وذلك من خلال الإقلال من حالات القلق والتوتر التي قد تسودها وكذلك من خلال جعل الأنظمة الفرعية بها أي الإدارات المختلفة أكثر قدرة على التجاوب بدلا من اخذ المواقف الدفاعية وعليه فان هذا المنهج يعتمد أساسا على التعرف على مواطن الضعف بالمنظمة والاقلال من حالات القلق والتوتر داخلها وذلك باستخدام اسلوب المناقشات الجماعية والايضاح المستمر بطبيعة المشاكل التي تواجهها المنظمة.

2) النموذج التنموي: يركز هذا النموذج على محاولة خلق علاقات واضحة وصريحة بين افراد المنظمة وذلك حتى يمكن تنمية العلاقات والقيم التي تساعد على بقائها ونموها وعليه فان الهدف في ظل هذا النموذج ينحصر في تنمية العلاقات الشخصية بين افراد المنظمة الواحدة حتى يستطيع هؤلاء الافراد القيام باتصالات اكثر فاعلية لحل مشاكل المنظمة في المجالات الرسمية وغير الرسمية وتعتبر المختبرات النفسية وتدريب الحساسية بمثابة الاساليب التي استخدامها لإحداث التغير المطلوب.

3) النموذج العضوي: يركز هذا النموذج على الرغبة في خلق العمل الجماعي كأسلوب للأداء العضوي لوظائف ومن الامثلة على هذا الاسلوب منهج (بابك وموتون) والمعروف باسم الشبكة الإدارية والذي يركز أساسا على استنباط تلك الأنماط القيادية التي تتواكب مع العمل الجماعي (المنظمة العربية للعلوم الادارية).

10.2.2 بيئة المنظمة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية :

تعرف البيئة على أنها مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ظلها، وتنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية . والبيئة الداخلية وتتمثل في المستوى الحضاري والثقافي والقيمي والذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين و سلوكاتهم، فالمديرون يغرسون هذه الثقافة في موظفيهم، وتستمد المنظمة ثقافتها من البيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، وتحدد المعايير الحضارية مدى فعالية المنظمة ومستوى نجاحها. كما تقسم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة لها تأثير طويل الأجل وغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتغير الاجتماعي والعالمي. وبيئة النشاط وتشمل المتعاملين، المنافسون، النقابات الموردون، الشركاء وعليه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن، والمخطط التالي يوضح ذلك جلياً (عبدالوهاب,2000)

11.2.2 خصائص المنظمة الفعالة:

أشار(عبدالوهاب, 2000) أن هناك إطارا صحيا ذا خصائص معينة يشمل المنظمات الصحية, وتختلف المنظمات في حدود هذا الاطار من حيث درجات الصحة والفعالية ,وأهمها ما يلي:

1) الهدف المحدد: وجود هدف محدد, ومتفق عليه, يعرفه الافراد والمديرون, وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول اليه.

2) طرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات, بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته.

3) مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومة الملائمة, ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الاشخاص على الهيكل التنظيمي.

4) هناك عائد لقاء العمل المنجز, مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية, وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال واثبات الذات.

5) النظرة الايجابية للأفراد, وحسن توجيه طاقاتهم, والتعرف على دوافعهم, وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.

6) تشجيع التعاون بين الافراد, والمنافسة البناءة لتحقيق اهداف المنظمة, والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.

7) القياس الدقيق للإنجازات, والتعرف على نواحي القوة والضعف, وتحليل الاسباب, وتطبيق الاجراء المناسب.

8) التحسين المستمر, والبحث عن الجديد, وتشجيع المبادرة والابتكار, وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحوسبة أو المخططة, وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

12.2.2 المؤشرات المستخدمة في الحكم على الفعالية التنظيمية

من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية المؤشرات الخارجية المتمثلة بالجودة والقدرة على التكيف و النمو وتحقيق أهداف جديدة وكذلك المسؤولية الاجتماعية, أما المؤشرات الداخلية فتتمثل بكفاءة استخدام الكوادر المتاحة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتدريب وتنمية الأفراد والإدارة السليمة للصراع (تاوريريت,2009).

3-2 المبحث الثالث" الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة الى عدم وجود دراسات تبحث بشكل مباشر في اثر بناء القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف لما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان لتحقيق اهدافها، مع العلم بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة.

2-3-1 الدراسات العربية

أجرى (الحلتة ،2013) دراسة تحت عنوان " **العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة :دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة صغيرة الحجم في الاردن** " وهدفت الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في نظم تخطيط موارد المنظمة وتتكون هذه عوامل من: التوافق بين عمليات نظام تخطيط موارد المنظمة وعمليات الاعمال و دعم الادارة العليا وكفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات والهندسة ودعم موردي / بائعي نظم موارد الشركة .وتألف مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم موارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم حيث تم توزيع 77 استبانة وتم استبعاد 6 استبانات فقط لعدم صلاحياتها للتحليل ،وقد استخدم عدد من اساليب التحليل الاحصائي لتحليل البيانات حيث توصلت الدراسة الى نتائج كان ابرزها ان كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات له تأثير دلالة احصائية في جودة النظم وكذلك جودة الخدمة واوصت الدراسة باستمرار تطوير كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات وجودة نظم تخطيط موارد المنظمة.

وأجرت (الجليلي ،2013) دراسة تحت عنوان " **دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى**" وتسعى الدراسة الحالية إلى تحديد دور نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز إنتاجية المنظمة من خلال دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وشكلت عينة الدراسة من المدير العام وأعضاء مجلس

الإدارة ومساعدتهم ومدراء الوحدات الرئيسة والفرعية ومساعدتهم وبلغ عددهم 45 مبحوثا. ونظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا النظام وعلاقته بإنتاجية المنظمة مما عمدت إلى تناول هذا الموضوع ضمن إطار شمولي في محاولة لبحث العلاقة والأثر بين نظام تخطيط موارد المنظمة وتعزيز إنتاجية المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام تخطيط موارد المنظمة وإنتاجية المنظمة في المنظمة قيد الدراسة وكذلك تحقق وجود تأثير معنوي لنظام تخطيط موارد المنظمة في إنتاجية المنظمة ومن اهم التوصيات يتوجب على ادارة الشركة تعزيز انتاجيتها من خلال ادخال تقانات المعلومات الحديثة ومن هذه التقانات نظام ادخال نظام تخطيط موارد المنظمة.

كما اجرى(قاسم،2012) دراسة بعنوان " **أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سورية** " هدف هذا البحث إلى معرفة دور تقانة المعلومات في تطوير العمل في المصارف الحكومية في سورية .وكان ذلك من خلال اختبار العلاقة بين استخدام تقانة المعلومات وفعالية نظم العمليات في المصارف العامة .وهل يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة أن تلبي متطلبات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات؟ ومدى قدرة النظم والتعليمات السائدة على تحقيق الفعالية لتكنولوجيا المعلومات المتبلورة في تبسيط إجراءات العمل وتيسيرها. لهذا الغرض صممت استبانة وزعت على العاملين في المصارف الحكومية السورية، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحديد 33 استبانة .وقد تبين من النتائج أن تقانة المعلومات يؤدي دوراً مهماً في زيادة الأداء وتحسينه في الممارسة العملية، من خلال زيادة مرونة العمل المصرفي وتسريعه والتقليل من الأخطاء المرتكبة.واختُتِم البحث بمجموعة توصيات تؤكد ضرورة تأهيل موظفي المصارف الحكومية في مجال تقانة المعلومات، وكذلك ضرورة تخطيط النشاطات ,والفعاليات في المصرف والسيطرة عليها .

كما اجرى(مراد،2012) دراسة بعنوان " **خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كليتي طب الأسنان والتربية الموصل–العراق** " وفي هذا السياق انطلق البحث من مشكلة رئيسية مفادها هل هناك علاقة ارتباط واثر لخصائص نظام المعلومات الإدارية في مؤشرات نجاحه ، واستهدف البحث الوصول إلى تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين بعدي البحث واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة عينة من مسؤولي الوحدات الادارية ومسؤولي الشعب في كليتي طب الأسنان والتربية وبلغ تعدادها 30 مبحوث .وتوصل البحث إلى استنتاج أساسي مفاده ان هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية لخصائص نظام المعلومات الإدارية في مؤشرات نجاح هذا النظام. ومن اهم نتائج البحث توافر خصائص الدقة ، التوقيت ، الثقة ، الشمولية ، الاعتمادية في نظام المعلومات الإدارية في المنظمات المبحوثة ، وهذا ما يسهم في تأدية هذه المنظمة لأنشطتها بكفاءة وفاعلية , وبينت نتائج التحليل ان نظام المعلومات الإدارية المعتمد في المنظمات المبحوثة يعمل وفقاً لمؤشرات النجاح ، وابرز التوصيات هي ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بتقييم مدى نجاح أنظمتها وبشكل متواصل وذلك لكونها إحدى الروافد المهمة والتي تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة لتأدية أنشطتها المختلفة والاستعانة بالخبرات والمختصين في مجال نظم المعلومات الإدارية في تصميم أنظمة المعلومات الإدارية ، وذلك لضمان عملها بكفاءة وفاعلية .

وفي دراسة قام بها(الطعامسة،2011) بعنوان" **اثر أبعاد ادارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الاردنية الهاشمية**" هدفت الدراسة الى التعرف على اثر أبعاد ادارة المعرفة في فاعلية المنظمة في امانة عمان في المملكة الاردنية الهاشمية وقد تم استخدام استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (460) مبحوثا. ومن اهم النتائج

وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل(أبعاد ادارة المعرفة) والمتغير التابع (فاعلية امانة عمان الكبرى) ووجود اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد ادارة المعرفة مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الاستراتيجي) في فاعلية المنظمة. وقد أوصت الدراسة بتطوير أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في أمانة عمان الكبرى بما يتناسب مع التغيرات والتطورات في العمل، والهياكل التنظيمية.

اما دراسة(مهدي،2010) بعنوان "**دور إدارة الصراع التنظيمي في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في شركة النفط وكذلك التعرف على مستويات فاعلية شركة النفط اليمنية إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية الصراع التنظيمي المتبعة في شركة النفط اليمنية ومستوى فاعليتها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة كونه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسة، وكان مجتمع الدراسة هو موظفي شركة النفط الإدارة العامة ووحداتها في أمانة العاصمة وقد كانت عينة الدراسة (220) مفردة ، وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها وجود علاقة ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في الشركة لإدارة الصراع وهي: (التنافس- الإجبار- التجنب) مع الفاعلية. وأوصت الدراسة بالتقليل من استخدام استراتيجيات(التنافس, الإجبار, التجنب) لما لذلك من تأثير سلبي وإضعاف فاعلية الشركة و تشجيع الإدارة على استخدام استراتيجية التعاون والمواجهة.

وفي دراسة قام بها(ابن طريف،2010) بعنوان "**اثر وحدات الرقابة الداخلية في فاعلية الوزارات الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها** "وهدفت تلك الدراسة الى التعرف على اثر وحدات الرقابة الداخلية في فاعلية الوزارات الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها وجمعت البيانات بواسطة استبانة من (152) موظفا، ومن اهم نتائج تلك الدراسة: كان مستوى الرقابة الداخلية (الادارية و

المالية) في فاعلية الوزارات الاردنية مرتفع. وخرجت الدراسة بتوصيات اهمها: **فصل وحدات** الرقابة الداخلية اداريا عن الادارة العليا بما يتوافق مع التشريعات والانظمة والقوانين، من اجل استقلالية الوحدات الرقابية.

كما اجرى(حريم،2009) دراسة بعنوان " **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة .أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة ، تم تطويرها لهذا الغر ض، على عينة مكونة من 344 عاملا في 13 مستشفى موجود في عما ن. وقد تم استخدام الانحدار البسيط للتعرف على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي) التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعات الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة (في بناء المعرفة التنظيمية .وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، وكانت المركزية أكثرها ارتفاعا، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي، فيما كان مستوى أنماط الاتصال متوسطا .أما بالنسبة لمستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيدا . كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي : التخصص، و تجميع الأعمال، والرسمية . ومن اهم التوصيات معالجة بعض مواطن الخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

كما اجرى(خوين،2009) دراسة بعنوان "**الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة :دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد**" وفي هذه الدراسة فقد تم اعتماد المدخل السلوكي لقياس الفاعلية اختيرت جامعة بغداد موقعا لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها، ومن اجل ذلك فقد تم تصنيف الكليات التابعة للجامعة إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى الكليات العلمية

وتتضمن الثانية الكليات الإنسانية. ولمبررات موضوعية ترتبط بمتغيرات الدراسة فقد تم التركيز على أعضاء الهيئة التدريسية، باعتبارهم الفئة ذات العلاقة المباشرة بتحقيق أهداف الجمعية، كمجتمع للدراسة، وشملت العينة أعضاء الهيئة التدريسية ممن يحملون الألقاب العلمية: أستاذ، أستاذ مساعد فقط لقياس درجة استخدام القوة، وتجنب عدم التأكد، والالتزام من خلال رغبة الهيئة التدريسية في بذل أعلى مستوى من الجهود في الجمعية والكلية ورغبتهم القوية في البقاء وقبول أهدافها وقيمها، والثقة، ودرجة الاتجاه نحو المشاركة من خلال مدى تشجيع الإدارة لأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في اتخاذ القرارات. واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني وتمثلت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حيث بلغ تعداد العينة 127 عضو هيئة تدريس موزعين بين 19 كلية ومثل حجم العينة 10%من العدد الكلي البالغ 1270 عضو. وتوصلت الدراسة الى نتائج ابرزها لقد تزامن تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة لفاعلية المنظمة و أسهمت حقول المعرفة– الفلسفة، وعلم النفس، والاجتماع، والاقتصاد، والإدارة في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة. وكان من اهم التوصيات ضرورة إدراك العقل الإداري القيادي في الكليات والجامعات العراقية منها بشكل خاص والعربية بشكل عام، الجوانب التي تدعم وتعزز الولاء لدى اعضاء الهيئة التدريسية وتزيد من رغبتهم في العمل المثمر الخلاق وتثير لديهم شرف تحمل المسؤولية العلمية ، وتعمق ايمانهم برسالة الكلية والجمعية.

اما دراسة(الدعيس،2007) بعنوان **أثر تدريب الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات: دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية اليمنية**" فقد هدفت الى التعرف على الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية في المنظمات وأحد دعائم التنمية الاقتصادية، وبيان اهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المنظمات من أجل رفع كفاءتها وفاعليتها. و الضعف في إدارة الموارد البشرية (تخطيط وتنمية الموارد البشرية) في

المنظمات في الجمهورية اليمنية، و قام الباحث بتصميم (40) استمارة استبيان ووجهها إلى فئات الإدارة العليا والمتوسطة بالمنظمات موضوع الدراسة باعتبارها الفئة المسئولة عن وضع التخطيط للموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المنظمات موضع الدراسة وضعف الارتباط والتنسيق بين الخطة الشاملة للمنظمة وخطة الموارد البشرية وانخفاض نسبة المؤهلات العلمية العليا بل وانعدامها في بعض المنظمات موضوع الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمستويات التعليمية العليا والاهتمام بالبحوث والدراسات التطبيقية وتطبيق المبتكرات الحديثة وضرورة إعادة تصميم هياكل الوظائف في المنظمات موضوع الدراسة.

أما دراسة (نعساني, 2007) بعنوان " **اختبار اثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الاداء التنظيمي** " لاختبار الاثر الوسيط الذي يمكن ان يلعبه الهيكل التنظيمي(الاجرائية والتفاعلية) بالعوائد التنظيمية لاسيما مدركات الدعم التنظيمي والثقة الإشرافية .حيث توقعنا ان تأثير العدالة الاجرائية والتفاعلية على العوائد التنظيمية سيتباين بتباين نمط الهيكل التنظيمي وبشكل اكثر دقة افترضنا ان العلاقة بين العدالة الاجرائية ومدركات الدعم التنظيمي ستكون اقوى في المنظمات الميكانيكية في حين ان العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الاشرافية ستكون اقوى في المنظمات العضوية ومن خلال استخدام اسلوب الانحدار الهرمي ذي المتغيرات الوسيطة لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. واعتمدت الدراسة عينة عشوائية من 43 قسم موزعين على 13 منظمة تعمل في مجالات عمل متنوعه تضم مؤسسات مالية وتصنيع وتعليم وزارة ومنظمات حكومية. كشفت نتائج الدراسة عن صحة فرضيتنا. ومن ابرز نتائج الدراسة ان العلاقة بين العدالة الاجرائية ومدركات الدعم التنظيمي كانت اقوى في المنظمات الميكانيكية مقارنة بالمنظمات العضوية، وان العلاقة بين العدالة التفاعلية والثقة الاشرافية كانت اقوى في

المنظمات العضوية مقارنة المنظمات الميكانيكية, وعدم وجود علاقة مباشرة بين الهيكل التنظيمي واي من اشكال العدالة التنظيمية. وأوصت الدراسة بتطبيق سياسات ادارية هادفة لتحسين مدركات العدالة التنظيمية لدى عامليها.

كما قامت (البلوي،2002) بدراسة عنوانها" **بناء قدرات المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة** "هدفت الدراسة إلى: التركيز على جوانب بناء قدرات المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة, ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحث بإجراء الدراسة على(100) مفردة تضم اثنين من رؤساء مجالس إدارة الجمعيات الخيرية، و13عضو مجالس إدارة، و85 من الموظفين بتلك الجمعيات الخيرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن هناك قصور واضح في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات الخيرية؛ حيث أشارت نسبة 75%إلى عدم حصولهم على تدريب كاف وتعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات الخيرية من قصورٍ في عمليات التمويل. وأوصت الدراسة ببناء قدرات النظام ذاته من خلال :التركيز على عمليا ت صنع ا لقرار, وضع السياسات و بناء قواعد البيانات و تعبئة الموارد المالية، وبناء قيادة قادرة على المبادرة واتخاذ القرار.

2-3-2 الدراسات السابقة الاجنبية

اجرت (Rashid and Ahmad,2016) دراسة بعنوان **Assessing Impacts of Organizational Factors on Knowledge Sharing Behavior in Iraqi Textile Industry " تقييم اثر العوامل التنظيمية على سلوك تشارك المعرفة في صناعة الغزل والنسيج العراقية**" وهدفت هذه الدراسة الى التحقيق من خلال النظرية المعتمدة على المعرفة كيف العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية والحوافز) تؤثر على سلوك تقاسم المعرفة في صناعة الغزل والنسيج في العراق. وبناء على ذلك استخدم الباحث المنهج الكمي

في تحليل الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة الهيكلية النمذجة (SEM). وتم توزيع ما مجموعه 399 من الاستبيانات بين المديرين في صناعة الغزل والنسيج العراقية. وكان معدل الاستجابة حوالي 91٪. وتوصلت الدراسة الى أن هناك آثار إيجابية للعوامل التنظيمية في تقاسم المعرفة مجتمعه. كما اشارت النتائج إلى أن سلوكيات تبادل المعرفة في صناعة الغزل والنسيج العراقية تتأثر إيجابيا بكل من الثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية والحوافز.

اجرى(López-Cabarcos et al., 2015) دراسة بعنوان "**Organizational Capabilities and Profitability: The Mediating Role of Business Strategy**" **القدرات التنظيمية والربحية: الدور الوسيط لاستراتيجية الاعمال**" وانطلاقا من وجهة النظر القائمة على الموارد The resource-based view(RBV) اشار الباحثون انه يفترض أن تكون استدامة نجاح الشركة معتمدا على إنشاء وتطوير وتنفيذ موارد وقدرات فريدة من نوعها في المنظمة مما يعطيها ميزة تنافسية عالية. وبناء على هذا المفهوم النظري، فان الدراسة هدفت الى تحلل العلاقة بين القدرات التنظيمية، واستراتيجية الأعمال والربحية في صناعة الغزل والنسيج البرتغالية. حيث اعتمدت الدراسة عينة عشوائية من المديرين العاملين في مؤسسات صناعة النسيج حيث بلغ تعدادها 178 مديرا وقد اشارت النتيجة الى العلاقة القوية بين هذه المتغيرات مما تشير إلى أن القدرات التنظيمية واختيار استراتيجية العمل الملائمة قد يكون المفتاح لزيادة الربحية في هذا السياق للدراسة. لذلك، فإن قدرة منظمات النسيج البرتغالية لتغيير استراتيجية أعمالها على أساس القدرات التنظيمية الخاصة تؤثر في الربحية بعدد من الطرق. كما ساهمت الدراسة بشكل ملموس، على تسلط الضوء على نتائج هذه الدراسة من حيث أهمية اختيار استراتيجية الاعمال كمتغير وسيط بين القدرات التنظيمية والربحية، وهذه نقطة بالغة الأهمية لفهم نجاح منظمة من حيث ما، وكيف تساهم الموارد والقدرات في نجاح.

اجرى (Aldehayyat & ALKhattab،2013) دراسة بعنوان "**Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Jordanian Hotels** " **التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية في الفنادق الاردنية** وهدف البحث إلى تحديد ودراسة خصائص التخطيط الاستراتيجي في الفنادق الأردنية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والبالغ عددهم(138) مفردة، واهم النتائج كانت الادارة العليا ومجالس الإدارة أقل مشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي من الخبراء الاستشاريين الخارجيين، و أن الوقت الطويل الذي يستغرق في التخطيط له اثر سلبي على فعالية المنظمة.

أما دراسة(2013، Kiani) بعنوان" **Organizational Structure and Organizational Effectiveness**" **الهيكل التنظيمي والفاعلية التنظيمية** هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية في الإدارات العامة في رفسنجان. تكونت عينة الدراسة من (60) مدير من الادارات العامة ولتحقيق اهداف البحث لجأ الباحث الى اداة الاستبانة، وتحليل البيانات برزمة SPSS ،واهم نتائج البحث كانت: هناك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي والفعالية، وكذلك بين إضفاء الطابع الرسمي والفعالية التنظيمية، وينبغي اختيار الهيكل الذي يرتبط مع ظروف ووضع المنظمة .

واجرى(Giti and Suhaida،2012) بحث بعنوان" **A Review on the Models of Organizational Effectiveness: A Look at Cameron's Model in Higher Education**" **مراجعة نماذج من الفاعلية التنظيمية: نظرة على نموذج (كاميرون) في التعليم العالي** وهدف البحث الى تقديم عدة نماذج من الفعالية التنظيمية في مجال التعليم

العالي, كان افضلها حسب البحث نموذج (كاميرون) الذي يوصي الباحث ان يعتمد للفعالية التنظيمية .

أما دراسة(Apicha،2012) فجاءت بعنوان" **Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification**". **دراسة لنموذج من المؤسسات التايلاندية الصغيرة و متوسطة الحجم عن القدرات التنظيمية** وتحاول هذه الدراسة من خلال (20) مقابلة مع مديرو مؤسسات تايلندية تعزيز القدرات التنظيمية في ظل البيئة التنافسية، من خلال مناقشة أبعاد القدرة التنظيمية، و الاعتماد على الموارد التنظيمية، والجودة التنظيمية. حيث توصل الباحث لتطوير أنموذج :الموارد، التسويق ،الموارد التشغيلية ، والموارد البشرية لتكون العناصر الرئيسية للموارد التنظيمية في حين تخطط النظام ، ونظام المعلومات، نظام التعويضات وبناء التمكين والثقافة والتعلم، و العمل الجماعي تعتبر العناصر الأساسية للبنية التنظيمية.

واجرى (Alimin et al., 2012) دراسة بعنوان" **The relationship between Organizational resources, capabilities, systems and competitive advantage**"**العلاقة بين الموارد التنظيمية ،القدرات ،النظم والميزة التنافسية**. وهدفت الدراسة للتركيز على الموارد التنظيمية والقدرات و النظم في علاقاتهم مع الميزة تنافسية في نطاق المنظمة مدار الدراسة . ومن خلال الاختبار والفحص التجريبي لعينة عشوائية مكونة من 65 من العاملين في الإدارة العليا. توصلت الدراسة نتائج كان من اهمها ان هناك اثر كبير للموارد التنظيمية ،القدرات التنظيمية و النظم في تحقيق الميزة التنافسية، وتوفير أيضا معلومات هامه لكل من العاملين و واضعي السياسات التنظيمية.

واجرى(**Hall et al.,2011**) بحث بعنوان"**Impacts of organizational**

"Capabilities in information security **اثر القدرات التنظيمية في امن المعلومات** .هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين استراتيجية أمن المعلومات وأداء المنظمة، مع القدرات التنظيمية باعتبارها عوامل هامة تؤثر في تنفيذ استراتيجية أمن المعلومات و أداء المنظمة. و تم تطوير أداة لجمع البيانات التجريبية. وبينت النتائج إن القدرات التنظيمية وسيلة للرد على تهديدات أمن المعلومات، والتي بدورها تؤثر إيجابا على أداء المنظمة. وايضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صنع القرار ونجاح تنفيذ استراتيجية أمن المعلومات. وتقدم هذا البحث مجموعة من المعارف مع التحليل التجريبي لقدرات أمن المعلومات في المنظمة باعتبارها تؤثر في صنع القرار، والعمليات. واقترح البحث نموذج نظري يوضح الربط بين استراتيجية أمن المعلومات والفعالية وأداء المنظمة، فضلاً عن إدارة وقياس برنامج أمن المعلومات.

اما دراسة(**Jamaliah,2010**) **بعنوان**" **The relationship between organizational capabilities and organizational performance of Malaysian local authorities: a resource based perspective**"

" **العلاقة بين القدرات التنظيمية و الأداء التنظيمي للسلطات المحلية الماليزية : تستند لمنظور الموارد**". يحاول هذا البحث دراسة كيف يمكن استخدام القدرات التنظيمية لتعزيز الميزة التنافسية التنظيمية ، ويقاس من حيث قدرتها على أداء أعلى من المتوسط. تم اختبار العلاقات بين القدرات التنظيمية والأداء التنظيمي مع البيانات التي تم جمعها من استقصاء للمعلومات (140) من مديري التكنولوجيا و المحاسبين للسلطات المحلية الماليزية. وان استخدام المعلومات الاستراتيجية هي من بين أعلى المعدلات لقدرات النظام للنجاح التنظيمي. وقد بينت هذه الدراسة ان القدرات لتكنولوجيا المعلومات لها اثر في أداء الموارد البشرية . وبالتالي، هناك أنواع مختلفة

من القدرات تساهم في مؤشرات مختلفة من الأداء التنظيمي. ويتأثر الأداء من خلال استخدام المعلومات، والمعلومات من شأنها أن تعزز الالتزام التنظيمي نحو التعلم، وثقافة المعرفة.

2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تقدم الدراسة اطار فكري يجمع بناء القدرات التنظيمية واثر ذلك على الفاعلية التنظيمية بتناولها ابعاد الموارد التنظيمية والهيكل التنظيمي والقدرات التكنولوجية ونمط القيادة التحويلية واثرها على الفاعلية التنظيمية من خلال اربعة ابعاد هي تحقيق الاهداف و توظيف الموارد، ورضا القيادات، والتطوير الذاتي وعلى الرغم من ان بعض العوامل قد تم تناولها منفردة في دراسات اجنبية سابقة الا انه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة العوامل مجتمعة، علما بان دراسة جوانب وعوامل متعددة ومجتمعة قد يعطي نتائج ادق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي. واضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد اثر هذه العوامل في الفاعلية التنظيمية في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ودراسة مجموعة اكبر من العوامل لبناء القدرات التنظيمية مقارنة بما اختبرته الدراسات السابقة، وفي ضوء ما سبق فان هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على اهمية بناء القدرات التنظيمية وابعادها في الفاعلية التنظيمية مما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة ، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط بناء القدر ات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت وهذا ما يميز الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى أهداف الدراسة، وتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها واسلوب اختيارها، وكيف تم الحصول على بيانات

الدراسة، ومصادرمتغيرات الدراسة، واداة الدراسة وصدقها وثباتها، واساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة:

3-2 اسلوب الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تقوم على الاسلوب الوصفي التحليلي الميداني، وتتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: بناء القدرات التنظيمية والفاعلية التنظيمية. وهي تقوم على استخدام اسلوبين من اساليب البحث العلمي:

أ. **الاسلوب الوصفي التحليلي:** لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة ببناء القدرات التنظيمية والفاعلية التنظيمية, والرجوع إلى الدراسات السابقة مع اجراء بعض التحليل والمقارنات لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب. **اسلوب البحث الميداني:** وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة, والذي حاولت الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها, والاجابة عن تساؤلاتها واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانة تم تكيفها وتطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها.

3-3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجمعيات الخيرية العاملة في دولة الكويت.

3-4 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين من الجمعيات الخيرية العاملة في دولة الكويت والبالغ عددهم ما يقارب(1500)، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها(515) موظف وذلك حسب جدول مورجان وكريجس بواقع خطأ عيني مقداره 3.5%، وتم توزيع(515) إستبيان على عينة الدراسة، استرجع منها(501) إستبيان

بنسبة(97.28%) من الاستبانات الموزعة، وتم استبعاد(10) استبيانات كانت غير صالحة للتحليل بسبب اخطاء في التعبئة او بسبب عدم الاكتمال او نتيجة وضع استجابة واحدة على جميع العبارات من قبل المبحوث مما اضطر الباحث الى استبعاد هذا العدد من الاستبيانات، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(492) إستبانة بنسبة (95.53%)من الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة ومقبولة لاغراض البحث العلمي(Sekaran,2003).

الجدول(1-3) وصف افراد عينة الدراسة من خلال المعلومات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	443	90.04
	أنثى	49	9.96
	المجموع	**492**	**100.00**
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	118	23.98
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	30.89
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	30.08
	من 50 سنة فأكثر	74	15.04
	المجموع	**492**	**100.00**
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	210	42.68
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	112	22.76
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	99	20.12
	من 20 سنة فأكثر	71	14.43
	المجموع	**492**	**100.00**
المستوى الوظيفي	مدير عام	29	5.89
	نائب مدير	29	5.89
	مساعد مدير	26	5.28
	رئيس قسم	26	5.28
	مشرف	176	35.77
	موظف	206	41.87
	المجموع	**492**	**100.00**

بالنظر إلى الجدول رقم (1-3) فإن اغلب أفراد عينة الدراسة بحسب النوع الاجتماعي يغلب عليهم الصفة الذكورية من حيث النوع الاجتماعي، حيث شكلت نسبة الاناث(9.96%)، في حين بلغت نسبة الذكور(90.04%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مما يعني ان مجتمع الدراسة في الجمعيات الخيرية العاملة في الكويت يميلون الى ان يكونون ضمن الصفة الذكورية للمجتمع. وربما يعود ذلك الى الانشطة التي تتطلب سفرا بعيدا عن العاصمة احيانا او المبيت خارج بيت

الاهل او الزوجية، علما ان المجتمع الكويتي مجتمع محافظ كونه يتصف بالصفات العربية والاسلامية من ناحية المبيت للانثى خارج المنزل او البيت العائلي.

وفيما يتعلق بمتغير الفئه العمرية، فقد بينت النتائج أن 23.98% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 30.89% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 30 إلى اقل من 40 سنة، كما أظهرت النتائج أن30.08% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى اقل من 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تزيد تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر ما نسبته 15.04%. وهذا يشير إلى أن أعلى من 53% من أفراد العينة وقع في الفئة 40 سنة فأقل، وهذا مؤشر على أن فئة الموظفين من متوسطي العمر يسيطر بشكل كبير على الموظفين العاملين في الجكعيات الخيرية العاملة في دولة الكويت، علاوة على أهمية هذه الفئة ودورها في القيام بالممارسات والانشطة الوظيفية وان هذه الفئة تشكل فترة العطاء والشباب وفترة النشوة بالتعبير عن الحياة.

أما متغير مدة سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 – 1) أن ما نسبته 42.68% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم خبرة عملية اقل من 10 سنوات و22.76% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 – اقل من15 سنوات؛ وأن 20.12%. هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 15 – اقل من20 سنوات واخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 20 سنوات بلغت 14.43%. ويعزو الباحث ذلك الى قدرة الجمعيات الخيرية العاملة في الكويت لديها مبدأ الاستدامة للموظفين العاملين لديها بالاضافة الى المحافظة على الأفراد العاملين لديها وتأمينهم بما يحتاجون ويحقق الاستقرار الوظيفي في الجمعيات العاملة والاستفادة من الخبرات وتراكم المخزون المعرفي من ناحية التطبيق من خلال ما اكتسبه هؤلاء الافراد العاملين في مجال

العمل الاجتماعي حيث يعتبر من اصعب المجالات كونة يتعامل مع فئات من الشعب متنوعة وذات حاجات خاصة في الكويت.

كما يوضح الجدول(3 – 1) المستوى الوظيفي لافراد عينة الدراسة حيث اشارت النسب الى ان مستوى مدير عام ونائب المدير العام كانو متساويين في النسب اذ بلغت نسيتهم من مجموع العينة (5.89% لكل منهم على التوالي اما مستوى مساعد مدير عام ورئيس قسم فقد مانتا ايضا متساويتين في النسب اذ بلغت النسبة (5.26%) لكل من مساعد مدير على ورئيس قسم لكل منهما على التوالي. اما من مستوى مشرف فقد بلغت نسبتهم(35.77%) وكانت نسبة من هم في مستوى موظف(41.87%) .

3-5 أداة الدراسة وثباتها :

3-5-1 اداة الدراسة

تتكون اداة الدراسة من من ثلاثة اجزاء هي:

الجزء الأول : يقيس العوامل الشخصية والوظيفية ويشتمل على(النوع الاجتماعي والعمر وسنوات الخدمة والمستوى الوظيفي)

الجزء الثاني : تناول المتغير المستقل القدرات التنظيمية وتكون من اربعة ابعاد هي (الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) واعتمدت على دراسات (Zhou & Wu,2010; Kylaheiko, et al., 2011; Alimin , Raduan, Jegak, 2010 ; : Philippe, Catherine, Alain ,2010 ; Jamaliah , 2010) في تطوير فقرات الاستبانة لهذا المتغير. وتكون من (24) فقرة

الجزء الثالث: وتضمن قياس الفاعلية التنظيمية من خلال اربعة ابعاد (تحقيق الأهداف وتوظيف الموارد ورضا القيادات و التطوير الذاتي). واعتمد على دراسات(Simon, et al., ;2011

العضايلة،2006 ؛ القريوتي،2006) في تطوير فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المتغير وتكون من (20) فقرة.

وترواح مدى الاستجابة من(1 الى 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي(تنطبق دائما(5)، تنطبق غالبا(4)، تنطبق احيانا(3)، تنطبق نادرا(2)، تنطبق ابدا(1)

3-5-1 ثبات اداة الدراسة

الجزء الثاني: يقيس بناء القدرات التنظيمية

الجزء الثالث: يقيس الفاعلية التنظيمية

جدول رقم(2-3) ثبات أبعاد القدرات التنظيمية والفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت باسلوب (كرونباخ الفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
1	الموارد التنظيمية	7	0.760
2	الهيكل التنظيمي	6	0.787
3	القدرات التكنولوجية	6	0.808
4	نمط القيادة التحويلية	5	0.864
	القدرات التنظيمية الكلية	**24**	**0.918**
1	تحقيق الاهداف	5	0.751
2	التطوير الذاتي للجمعية	4	0.757
3	رضا القيادات	5	0.862
4	توظيف الموارد	6	0.830
	الفاعلية التنظيمّية الكلية	**20**	**0.919**

يبين الجدول (2–3) ان الأبعاد تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت لأبعاد القدرات التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت حيث بلغت قيم الثبات 0.918 للقدرات التنظيمية ككل كما بلغت قيم الثبات 0.760 لبعد الموارد التنظيمية و 0.787 لبعد الهيكل التنظيمي و 0.808 لبعد القدرات التكنولوجية و 0.864 لبعد نمط القيادة التحويلية. كما بلغت لأبعاد الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ككل 0.919 كما بلغت قيم

الثبات 0.751 لبعد تحقيق الاهداف و 0.757 لبعد التطوير الذاتي للجمعية و 0.862 لبعد رضا القيادات و 0.830 لبعد توظيف الموارد وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة. وتراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي: مرتفع جدا (5) مرتفع (4) متوسط (3) منخفض (2) منخفض جدا (1). وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (44) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale. واعتمد الباحث مقياسا تصنيفيا خماسيا لوصف قيم المتوسطات الحسابي على النحو التالي:

معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

مدى التطبيق= العلامة القصوى – العلامة الدنيا / 5

مدى التطبيق = 5–1 / 5 = 0.80

1 – 1.80	منخفض جدا
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 –3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جدا

3 – 6 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون . SPSS V.20 . بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos V.20 المدعوم ببرنامج الرزمة

الإحصائية للعلوم الإجتماعية. وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة التحليل ديموغرافياً.
2. المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة التحليل عن متغيراتها.
3. الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة التحليل عن وسطها الحسابي.

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار Sample Parid t-test لاختبار الفروق التي تعزى للنوع الاجتماعي.
- اختبار ANOVA لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

3 – 7 صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من مدى صدق محتوى الأداة تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من اساتذة الادارة العامة والمختصين في علم الادارة في جامعة ال البيت والجامعات الأردنية الأخرى تألفت من (10) أساتذة ملحق رقم (2) للتأكد من صدق محتوى فقرات الاستبانة لغوياً ومضموناً, وابداء آراءهم حول كل فقرة من فقرات الاستبيان ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة وقد تمت الاستجابة

لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبيانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (1).وتم تعديلها على ضوء آراء المحكمين, حيث استبعد بعض الفقرات وأضيفت فقرات أخرى, حتى ظهر الاستبيان بشكله النهائي.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(4 – 1): المقدمـــة

يســـتعرض هذا الفصـــل نتائج التحليل الإحصـــائي لاســـتجابة أفراد وحدة التحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسـة والأهمية النسـبية، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 – 2): تحليل بيانات الدراسة الوصفية لامتلاك القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت

التســاؤل الأول: ما مســتوى تملك القدرات التنظيمية وأبعادها في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت؟

لوصـــــف وتحليل بناء القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وإختبار "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 –1).

الجدول (4 – 1) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى بناء القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت

الرقم	بناء القدرات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
3	القدرات التكنولوجية	4.17	0.56	مرتفع	1
4	نمط القيادة التحويلية	4.09	0.65	مرتفع	2
2	الهيكل التنظيمي	4.07	0.56	مرتفع	3
1	الموارد التنظيمية	4.04	0.52	مرتفع	4
	القدرات التنظيمية	4.09	مرتفع		

إذ يشـير الجدول (1–4) إلى مسـتوى بناء القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.04 – 4.17)، أما المتوسط الحسابي العام لمســـتوى بناء القدرات التنظيمية فكان (4.09) وبمســـتوى مرتفع على مقياس ليكرت الخماســـي. وقد جاء بعد القدرات التكنولوجية بالمرتبة الأولى وبمتوســـط حســـابي (4.017) وإنحراف معياري (0.56) وبمســـتوى مرتفع. فيما جاء نمط القيادة التحويلية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.09) وإنحراف معياري (0.65) وحصلت على مستوى مرتفع. فيما جاء نمط الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثالثة وبمتوســـط حســـابي (4.07) وإنحراف معياري (0.56) وحصل على مستوى مرتفع . واخيراً، جاء مستوى الموارد التنظيمية بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (4.04) وإنحراف معياري (0.52). وحصل على مستوى مرتفع.

كما يوضـــح الجدول (4 – 1) التشـــتت في إســـتجابات أفراد عينة الدراســـة حول بناء القدرات التنظيمية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول بناء القدرات التنظيمية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مســـتويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول أهمية بناء القدرات التنظيمية. وبشكل عام يتبين أن مستوى بناء القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من ابعاد بناء القدرات التنظيمية فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومستوى الاهمية والترتيب للفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 2) ؛ (4 – 3) ؛ (4 – 4) ؛ (4 – 5).

أولا: بعد الموارد التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد الموارد التنظيمية والجدول (4-2) يبين ذلك.

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الموارد التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	توجه الجمعية مواردها من خلال موازنة مالية دقيقة.	4.43	0.66	مرتفع جدا	1
1	تقوم الجمعية بالاعتماد على انشاء مشاريع خاصة لتوفير التمويل الذاتي.	4.12	0.92	مرتفع	2
4	تهتم الجمعية بتعين الموارد البشرية المؤهلة.	4.08	0.71	مرتفع	3
3	توفر الجمعية مواردها المالية من بيئتها الخارجية لدعم أنشطتها الخيرية.	4.06	0.85	مرتفع	4
5	توفر الجمعية البرامج التدريبية لتنمية مهارات مواردها البشرية.	4.02	0.80	مرتفع	5
7	تعتمد الجمعية على تطوير مواردها البشرية.	3.97	0.80	مرتفع	6
6	تقدم الجمعية حوافز مالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.	3.60	0.93	مرتفع	7
	الموارد التنظيمية	4.04	**مرتفع**		

إذ يوضــح الجدول (4 – 2) إجابات وحدة التحليل عن فقرات بعد الموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوســـطات الحســـابية لهذا المتغير بين (3.60 – 4.43) بمتوســـط كلي مقداره (4.04) الذي يشـــير إلى المســـتوى المرتفع للموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " توجه الجمعية مواردها من خلال موازنة مالية دقيقة" بمتوســـط حســـابي بلغ (4.43) بأهمية نســـبية (88.60) وهو أعلى من المتوســـط الحســـابي العام البالغ (4.04)، وبانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصـــلت الفقرة (6) " تقدم الجمعية حوافز مالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.04) وانحراف معياري (0.93) بأهمية نسبية (72.0).

ويبين الجدول أيضـــاً التشـــتت المنخفض في اســـتجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد الموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مســـتوى الموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة

الكويت. ويشـير الجدول أيضـاً إلى التقارب في قيم المتوسـطات الحسـابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مسـتويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لبعد الموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت،. وبشـكل عام يتبين أن مسـتوى الموارد التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسـة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

ثانيا: بعد الهيكل التنظيمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد الهيكل التنظيمي والجدول (3-4) يبين ذلك.

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
2	تهتم الجمعية بتطبيق القواعد والاجراءات الرسمية عند اداء الاعمال.	4.30	0.74	مرتفع جدا	1
1	تهتم الجمعية بتطوير هيكلها التنظيمي وبما يتناسب مع التغير في اعمالها.	4.21	0.76	مرتفع جدا	2
3	تقوم الجمعية بفتح أقسام جديدة لتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين.	4.11	0.79	مرتفع	3
4	تعتمد الجمعية على الاجراءات المكتوبة لمعالجة مشاكل العمل.	3.94	0.83	مرتفع	4
5	يتناسب الهيكل التنظيمي للجمعية مع التغيرات في البيئة المحيطة.	3.94	0.80	مرتفع	4
6	يتسم الهيكل التنظيمي للجمعية بالمرونة.	3.91	0.88	مرتفع	6
	الهيكل التنظيمي	4.07	**مرتفع**		

كما يبين الجدول (4 – 3) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.91 – 4.30) بمتوسط كلي مقداره (4.07) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للهيكل التنظيمي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) وهي " تهتم الجمعية بتطبيق القواعد والاجراءات الرسمية عند اداء الاعمال." بمتوسط

حسابي (4.30) مرتفع جدا وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.07)، وانحراف معياري بلغ (0.74)،و بأهمية نسبية (86.0)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) وهي " يتسم الهيكل التنظيمي للجمعية بالمرونة" بمتوسط حسابي (3.91) مرتفع وانحراف معياري بلغ (0.88)بأهمية نسبية (78.20)

ويبين الجدول أيضـــاً التشـــتت المنخفض في اســـتجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد الهيكل التنظيمي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مســـتوى الهيكل التنظيمي للجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشـير الجدول أيضـاً إلى التقارب في قيم المتوسـطات الحسـابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مســـتويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات جديرة في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لبعد الهيكل التنظيمي للجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشـــكل عام يتبين أن مســـتوى الهيكل التنظيمي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراســـة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

ثالثا: بعد القدرات التكنولوجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد القدرات التكنولوجية والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القدرات التكنولوجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
5	تهتم الجمعية بتحديث نظمها وعملياتها لخدمة انشطتها الخيرية.	4.43	0.73	مرتفع جدا	1
1	تعمل الجمعية على تحديث قواعد البيانات باستمرار لديها.	4.24	0.80	مرتفع جدا	2
6	تهتم الجمعية بتدريب موظفيها على استخدام النظم التي يتم تحديثها في الجمعية.	4.22	0.73	مرتفع جدا	3
4	تعزز النظم المطبقة في الجمعية متابعة وتطوير العمليات.	4.08	0.79	مرتفع	4
2	توفر الجمعية مواقع الكترونية تستفيد منها الإدارة العليا.	4.04	0.88	مرتفع	5
3	تتميز إجراءات العمل في الجمعية بمطابقتها للمهام الفعلية.	4.01	0.78	مرتفع	6
	القدرات التكنولوجية	4.17	**مرتفع**		

يبين الجدول (4 – 4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى القدرات التكنولوجية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.01 . 4.43) بمتوسط كلي مقداره (4.17) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمستوى القدرات التكنولوجية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) وهي "تهتم الجمعية بتحديث نظمها وعملياتها لخدمة انشطتها الخيرية." بمتوسط حسابي (4.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.73)، وبأهمية نسبية (88.60)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " تتميز إجراءات العمل في الجمعية بمطابقتها للمهام الفعلية." بمتوسط حسابي (4.01) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.17) وانحراف معياري (0.78). بأهمية نسبية (80.20) .

ويبين الجدول (4 – 4) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مســـتوى القدرات التكنولوجية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مســـتوى القدرات التكنولوجية في الجمعيات

الخيرية في دولة الكويت. ويشـير الجدول أيضـاً إلى التقارب في قيم المتوسـطات الحسـابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مســتويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لبعد القدرات التكنولوجية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشـكل عام يتبين أن مسـتوى القدرات التكنولوجية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا.

رابعا: بعد نمط القيادة التحويلية

تم حســاب المتوســطات الحســابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد نمط القيادة التحويلية والجدول (5-4) يبين ذلك.

جدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد نمط القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	توجه القيادة الموظفين للعمل بروح الفريق.	4.27	0.71	مرتفع جدا	1
6	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين	4.1	0.80	مرتفع	2
5	تستمع قيادات الجمعية باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم.	4.08	0.86	مرتفع	3
2	تقترح القيادة طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.	4.01	0.83	مرتفع	4
1	تمتلك قيادات الجمعية القدرة على اقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل	3.99	0.84	مرتفع	5
	نمط القيادة التحويلية	4.09	**مرتفع**		

يبين الجدول (4 – 5) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمســتوى نمط القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوســطات الحســابية لهذا المتغير بين (4.27– 3.99) بمتوسط كلي مقداره (4.09) على مقياس ليكرت الخماسـي الذي يشير إلى المستوى المرتفع بأهمية نسبية (83.40) لنمط القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) وهي " توجه القيادة الموظفين للعمل

بروح الفريق." بمتوسط حسابي (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، و بأهمية نسـبية (85.40)، فيما حصـلت الفقرة (1)، على المرتبة الأخيرة وهي " تمتلك قيادات الجمعية القدرة على اقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل." بمتوسـط حسـابي (3.99) وهو أدنى من المتوسـط الحسـابي الكلي والبالغ (4.09) وانحراف معياري (0.84). بأهمية نسبية (79.80)

ويبين الجدول (4 – 5) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد مسـتوى نمط القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مسـتوى ممارسـة نمط القيادة التحويلية للجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشـير الجدول أيضـاً إلى التقارب في قيم المتوسـطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لبعد مسـتوى نمط القيادة التحويلية للجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشكل عام يتبين أن مستوى نمط القيادة التحويلية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

(4 – 3): تحليل بيانات الدراسة الوصفية لابعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

التساؤل الثاني: ما مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت؟

لوصف وتحليل مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، ومستوى الفاعلية كما هو موضح بالجداول (4 – 6).

جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تحقيق الاهداف	4.22	0.51	مرتفع جدا	1
2	التطوير الذاتي للجمعية	4.10	0.63	مرتفع	2
4	توظيف الموارد	4.06	0.58	مرتفع	3
3	رضا القيادات	3.74	0.77	مرتفع	4
	الفاعلية التنظيمّية	4.03	مرتفع		

إذ يشير الجدول(6–4) إلى مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بين (4.22 – 3.74) ، أما المتوسط الحسابي العام لمستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت فكان مرتفعا وبلغ (4.03) وأهمية نسبية (80.60)، وقد جاء تحقيق الاهداف بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.22) وأهمية نسبية (84.40) وانحراف معياري (0.51) وبمستوى مرتفع وجاء في المرتبة الثانية التطوير الذاتي للجمعية وبمتوسط حسابي (4.10) وأهمية نسبية (82.0) وانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع. وجاء في المرتبة الثالثة توظيف الموارد وبمتوسط حسابي (4.06) وأهمية نسبية (81.20) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع واخيرا جاء في المرتبة الرابعة والاخيرة رضا القيادات بمتوسط حسابي (3.74) وأهمية نسبية (74.8) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع .

وكما يوضح الجدول(6–4) التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة والتحليل حول الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك

إختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، وبشكل عام يتبين أن مستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعا.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من ابعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4–7) ؛ (4–8) ؛ (4–9) ؛ (4–10).

أولا: بعد تحقيق الاهداف

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد تحقيق الاهداف والجدول (4-7) يبين ذلك.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحقيق الاهداف مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	استطاعت الجمعية أن تحقق الاهداف التي انشات من اجلها.	4.39	0.66	مرتفع جدا	1
4	تؤكد الجمعية على الربط بين رسالتها وأهدافها .	4.36	0.67	مرتفع جدا	2
3	تقوم الجمعية بالتخطيط للخروج بأفضل البدائل لتطوير اهداف الجمعية .	4.25	0.67	مرتفع جدا	3
2	هناك انسجام بين اهداف الجمعية واهداف العاملين فيها.	4.06	0.72	مرتفع	4
5	تعزز الجمعية من مشاركة العاملين في صياغة الأهداف التنظيمية .	4.04	0.88	مرتفع	5
	تحقيق الاهداف	4.22	**مرتفع جدا**		

يبين الجدول (4 – 7) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة بمستوى تحقيق الاهداف في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين بين (4.39– 4.04) بمتوسط مقداره(4.22) بأهمية نسبية (84.40) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتحقيق الاهداف في لفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) وهي " استطاعت الجمعية أن تحقق الاهداف

التي انشات من اجلها." بمتوسط حسابي (4.39) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.22)، وبانحراف معياري (0.66) وبأهمية نســـبية بلغت (87.80)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي " تعزز الجمعية من مشــاركة العاملين في صــياغة الأهداف التنظيمية. بمتوســط حســابي (4.04) وهو أدنى من المتوســط الحســابي الكلي والبالغ (4.22) وانحراف معياري (0.88). بأهمية نسبية (80.80).

ويبين الجدول (4 – 7) أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مســـتوى تحقيق الاهداف كاحد ابعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تحقيق الاهداف للجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشـــير الجدول أيضـــاً إلى التقارب في قيم المتوســـطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول الفقرات المكونة لمستوى تحقيق الاهداف في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشــكل عام يتبين أن مســتوى رضــا العاملين في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعا جدا.

ثانيا: بعد التطوير الذاتي للجمعية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد التطوير الذاتي للجمعية والجدول (8–4) يبين ذلك.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التطوير الذاتي للجمعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
4	تلتزم الجمعية بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قانون الجمعيات الكويتية.	4.35	0.74	مرتفع جدا	1
1	تخضع كافة المستويات التنظيمية في الجمعية لبرامج التطوير.	4.23	0.82	مرتفع جدا	2
2	تمتلك الجمعية برامج لتقييم قدراتها التنظيمية.	3.97	0.87	مرتفع	3
3	يتمتع اعضاء الجمعية بدرجة واسعة من الصلاحيات.	3.84	0.88	مرتفع	4
	التطوير الذاتي للجمعية	4.1	مرتفع		

إذ يوضح الجدول(8-4) إجابات وحدة التحليل عن الفقرات المتعلقة ببعد التطوير الذاتي للجمعية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين(4.35– 3.84) بمتوسط مقداره (4.10) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطوير الذات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة (4) وهي " تلتزم الجمعية بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قانون الجمعيات الكويتية." بمتوسط حسابي (4.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وبأهمية نسبية (87.0)، فيما حصلت الفقرة(3) وهي " يتمتع اعضاء الجمعية بدرجة واسعة من الصلاحيات." بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.88) بأهمية نسبية (76.80) على المرتبة الرابعة والأخيرة.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول بعد التعلم التكيفي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى التطوير الذاتي للجمعية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة للتطوير الذاتي للجمعية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشكل عام يتبين أن مستوى

التطوير الذاتي للجمعية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفع.

ثالثا: بعد رضا القيادات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد رضا القيادات والجدول (4-9) يبين ذلك.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد رضا القيادات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تدعم الجمعية البحوث العلمية المطورة لأنشطتها.	3.89	0.92	مرتفع	1
4	تعمل مبادئ الجمعية على تشريع نظم عمل تحقق رضا العاملين.	3.81	0.85	مرتفع	2
2	تحفز الجمعية البحوث الحائزة على جوائز عالمية.	3.75	0.94	مرتفع	3
5	تعمل الجمعية على وضع معايير للترقية تحقق رضا العاملين.	3.73	1.02	مرتفع	4
3	تساعد الجمعية في تحقيق بعض الاهداف الخاصة لأعضائها.	3.51	1.06	مرتفع	5
	رضا القيادات	3.74	**مرتفع**		

يبين الجدول (9–4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة برضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.89– 3.51) ، بمتوسط عام مقداره (3.74) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الفقرة (1) وهي " تدعم الجمعية البحوث العلمية المطورة لأنشطتها" بمتوسط حسابي (3.89) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، وبأهمية نسبية (77.80)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي " تساعد الجمعية في تحقيق بعض الاهداف الخاصة لأعضائها." بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (1.06) بأهمية نسبية (70.20).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وجدة التحليل حول مستوى رضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى رضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لرضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشكل عام يتبين أن مستوى رضا القيادات في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعا.

رابعا: بعد توظيف الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات بعد توظيف الموارد والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد توظيف الموارد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
6	تعمل الجمعية على الاستفادة القصوى من مواردها المالية.	4.25	0.79	مرتفع جدا	1
1	تهتم الجمعية بالموارد التكنولوجية كميزة تنافسية.	4.11	0.85	مرتفع	2
2	تضع الجمعية خطط مرنة للإفادة من الموارد المتاحة.	4.04	0.73	مرتفع	3
5	تهتم الجمعية بالموازنة بين تكاليف الموارد التكنولوجية ودرجة الاستفادة منها.	4.01	0.76	مرتفع	4
3	تحاول الجمعية ايجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد.	4	0.82	مرتفع	5
4	تعمل الجمعية على تدريب الموارد البشرية لتواكب التطور في الموارد التكنولوجية.	3.93	0.81	مرتفع	6
	توظيف الموارد	4.06	0.58	مرتفع	

بأهمية نسبية (78.60)

يبين الجدول (4–10) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتوظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.25–

3.93) ، بمتوسط عام مقداره (4.06) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الفقرة (6) وهي " تعمل الجمعية على الاستفادة القصوى من مواردها المالية." بمتوسط حسابي (4.25) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، وبأهمية نسبية (85.0)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي " تعمل الجمعية على تدريب الموارد البشرية لتواكب التطور في الموارد التكنولوجية." بمتوسط حسابي (3.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.06) وانحراف معياري (0.81) بأهمية نسبية (78.60).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وجدة التحليل حول مستوى توظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتوظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وبشكل عام يتبين أن مستوى توظيف الموارد في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعا.

(4 – 4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين

المســـموح بـه(VIF) للقيمـة(10). وأن تكون قيمـة التبـاين المســـموح بـه Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (4 . 11) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 11) نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	معامل الالتواء
1	توظيف الموارد	2.048	0488	-0.378
2	الهيكل التنظيمي	1.949	0.513	-0.583
3	القدرات التكنولوجية	2.333	0.429	-0.583
4	نمط القيادة التحويلية	1.673	0.598	-0.631

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4-11) ان قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (- 0.631) لنمط القيادة التحويلية و (- 0.365) لتوظيف الموارد وتبين هذه القيم ان هنالك التواء بسيطا في بيانات متغيرات الدراسة ولكن يعتبر هذا الالتواء مقبولا لان القيم الناتجة تقع ضمن المدى المقبول معاملات الالتواء والتي تقبل عادة ضمن مدى (± 1) تقريبا كاحد المعايير التي تعتبر لقرب توزيع البيانات من التوزيع الطبيعي. كما يبين الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (بناء القدرات التنظيمية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد الفرعية للمتغير المستقل والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) كانت جميعها أكبر من(0.05). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

(4 – 5): اختبار فرضيات الدراسة

جدول (4-12)

نتائج تحليل التباين الاحادي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة

الانحدار	72.711	4	18.178	142.406	0.000
البواقي	62.165	487	0.128		
الكلي	134.876	491			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج في الجدول (4-12) إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية للقدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت وذلك لان قيمة F المحسوبة والبالغة (142.406) كانت دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من 0.05 (حيث يتم قبول فرضية التاثير اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة اقل من 0.05) وبالتالي فانه يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسية الاولى ويتم الاستنتاج بأثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للقدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وكما هو موضح بالجدول (4 - 13).

جدول (4-13)

مؤشرات جودة نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ومعاملات الانحدار الخطي لاثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	R^2 المعدلة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت	0.734	0.539	0.535	بين المجاميع	4	0.000	الموارد التنظيمية	0.107	2.409	0.016
				البواقي	487		الهيكل التنظيمي	0.175	4.337	0.000
				المجموع	491		القدرات التكنولوجية	0.257	5.845	0.000
							نمط القيادة التحويلية	0.248	7.748	0.000

ثابت المعادلة = 0.804

يوضح الجدول (4 – 13) أثر ابعاد بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لابعاد بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.734) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.539)، أي أن ما قيمته (0.539) من التغيرات في تحسين الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ناتج عن التغير في ابعاد بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) ، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.107) للموارد التنظيمية، (0.175) للهيكل التنظيمي، و(257.) للقدرات التكنولوجية و(248.) لنمط القيادة التحويلية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) يؤدي إلى زيادة في تحسين الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت بقيمة (0.107) للموارد التنظيمية، (0.175) للهيكل التنظيمي، و(257.) للقدرات التكنولوجية و(248.) لنمط القيادة التحويلية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (142.406) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

Ho_2 الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة نحو اثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة نحو اثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت، تعزى للمتغيرات الديمغرافية للنوع الاجتماعي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل.

اولا – الفروق في متوسطات اجابات المبحوثين لاثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية تبعا للنوع الاجتماعي متغير النوع الاجتماعي

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (14–4) الى انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط اجابات المبحوثين لاثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي وذلك بسبب ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.868) مما يقتضي رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط اجابات المبحوثين لاثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي ويبين الجدول رقم (14–4) ان الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع

متوسطهم الحسابي حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.534) ومتوسط اجابة الاناث (2.389).

جدول (4-14)تحليل اختبار (T- TEST) لتعرف الفروق في متوسط اجابات المبحوثين لاثر القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية تعزى للنوع الاجتماعي في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة T
القدرات التنظيمية	ذكر	2.534	0.54	2.868	0.004
	انثى	2.389	0.63		

ثانيا اثر متغير العمر

جدول (4-15)

تحليل الانحدار الخطي لاثر العمر كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية

المتغيرات المستقلة	r	R^2	F	sig f	B	t	sig
العمر	0.736	0.543	193.28	0.000	0.277 -	1.89 -	0.058
القدرات التنظيمية					0.667	7.59	0.000
العمر كمعدل					0.056	1.57	0.115

يبين الجدول(4-15) نتائج اثر العمر كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية.

وقد بلغت قيمة اثر متغير العمر (- 0.277) وهي قيمة غير دالة احصائيا لان مستوى الدلالة البالغ(0.058) كان اكبر من 0.05 كما بلغت قيمة اثر متغير القدرات التنظيمية (0.667) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى الدالة المحسوبة والبالغة (0.000) كانت اقل من 0.0.5 . وفيما يتعلق بقيمة تاثير متغير العمر كمتغير معدل لمتغير القدرات التنظيمية فقد بلغت (0.056) وتعتبر هذه القيمة غير دالة لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة (0.115) كانت اكبر من 0.05 . كما يبين الجدول ان نموذج الانحدار المستخدم مقبول احصائيا لان قيمة مستوى دلالة f البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05. كما يبين ان قيمة التباين المفسر من خلال متغيرات

النموذج الثلاثة قد بلغت (54.3 %) حيث تعتبر نسبة مقبولة لتفسير تباين المتغير التابع من خلال هذه المتغيرات وبهذه النتيجة وحيث ان قيمة مستوى الدلالة (0.115) كانت اكبر من 0.05 يتم قبول فرضية الدراسة المتعلقة بالعمر (حيث تبين ان العمرلا يغير من قيمة واتجاه علاقة المتغير المستقل بالتابع وان هذا التغيير غير دال احصائيا).

ثالثا اثر متغير الخبرة

جدول (4-16)

تحليل الانحدار الخطي لاثر الخبرة كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية

المتغيرات المستقلة	r	R^2	F	sig f	B	t	sig
الخبرة	0.737	0.543	193.35	0.000	- 0.186	- 1.40	0.161
القدرات التنظيمية					0.745	11.03	0.000
الخبرة كمعدل					0.034	1.04	0.294

يبين الجدول(16−4) نتائج اثر الخبرة كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية.

وقد بلغت قيمة اثر متغير الخبرة (− 0.186) وهي قيمة غير دالة احصائيا لان مستوى الدلالة البالغ(0.161) كان اكبر من 0.05 كما بلغت قيمة اثر متغير القدرات التنظيمية (0.745) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى الدالة المحسوبة والبالغة (0.000) كانت اقل من 0.0.5 . وفيما يتعلق بقيمة تاثير متغير الخبرة كمتغير معدل لمتغير القدرات التنظيمية فقد بلغت (0.034) وتعتبر هذه القيمة غير دالة لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة (0.294) كانت اكبر من 0.05 . كما يبين الجدول ان نموذج الانحدار المستخدم مقبول احصائيا لان قيمة مستوى دلالة f البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 كما يبين ان قيمة التباين المفسر من خلال متغيرات النموذج الثلاثة قد بلغت (54.3 %) حيث تعتبر نسبة مقبولة لتفسير تباين المتغير التابع من خلال هذه المتغيرات، وبهذه النتيجة وحيث ان قيمة مستوى الدلالة (0.294) كانت اكبر من

0.05 يتم قبول فرضية الدراسة المتعلقة بالخبرة (حيث تبين ان الخبرة لا تغير من قيمة واتجاه علاقة المتغير المستقل بالتابع وان هذا التغيير غير دال احصائيا)

رابعا - اثر متغير المسمى الوظيفي

جدول (17-4)

تحليل الانحدار الخطي لاثر المسمى الوظيفي كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية

المتغيرات المستقلة	r	R^2	f	sig f	B	t	sig
المسمى الوظيفي	0.722	0.522	168.15	0.000	0.101	0.85	0.393
القدرات التنظيمية					0.872	7.12	0.000
المتغير المعدل (المسمى الوظيفي _ القدرات التنظيمية)					0.018 -	0.63 -	0.525

يبين الجدول(17−4) نتائج اثر المسمى الوظيفي كمتغير معدل لعلاقة القدرات التنظيمية بالفاعلية التنظيمية. وقد بلغت قيمة اثر متغير المسمى الوظيفي (0.101) وهي قيمة غير دالة احصائيا لان مستوى الدلاة البالغ(0.393) كان اكبر من 0.05 كما بلغت قيمة اثر متغير القدرات التنظيمية (0.872) وهي قيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى الدالة المحسوبة والبالغة (0.000) كانت اقل من 0.0.5 . وفيما يتعلق بقيمة تاثير متغير المسمى الوظيفي كمتغير معدل لمتغير القدرات التنظيمية فقد بلغت (− 0.018) وتعتبر هذه القيمة غير دالة لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة والبالغة (0.525) كانت اكبر من 0.05 . كما يبين الجدول ان نموذج الانحدار المستخدم مقبول احصائيا لان قيمة مستوى دلالة f البالغة (0.000) كانت اقل من 0.05 كما يبين ان قيمة التباين المفسر من خلال متغيرات النموذج الثلاثة قد بلغت (52.2 %) حيث تعتبر نسبة مقبولة لتفسير تباين المتغير التابع من خلال هذه المتغيرات وبهذه النتيجة وحيث ان قيمة مستوى الدلالة (0.525) كانت اكبر من 0.05 يتم قبول فرضية الدراسة المتعلقة بالمسمى الوظيفي (حيث تبين ان المسمى الوظيفي لا يغير من قيمة واتجاه علاقة المتغير المستقل بالتابع وان هذا التغيير غير دال احصائيا).

Ho_3 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروقات عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت ، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

أولا: النوع الاجتماعي

الجدول (4-18)

نتائج اختبار "t" للفروق بين متوسطات الفاعلية التنظيميّة في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعا لمتغير النوع الاجتماعي

الأبعاد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تحقيق الاهداف	ذكر	443	4.21	0.51	0.93	0.351
	أنثى	49	4.29	0.50		
التطوير الذاتي للجمعية	ذكر	443	4.10	0.64	0.05	0.958
	أنثى	49	4.10	0.55		
رضا القيادات	ذكر	443	3.73	0.79	1.13	0.258
	أنثى	49	3.86	0.56		
توظيف الموارد	ذكر	443	4.06	0.59	0.40	0.685
	أنثى	49	4.03	0.49		
الفاعلية التنظيميّة	ذكر	443	4.02	0.54	0.54	0.584
	أنثى	49	4.07	0.33		

تشير النتائج في الجدول (4-18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات الفاعلية التنظيميّة في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تعزى لمتغير النوع الاجتماعي وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.54) ، وبمستوى دلالة (0.584) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (0.93) وبمستوى دلالة (0.351) لبعد تحقيق الاهداف وبلغت (0.05) وبمستوى دلالة (0.958) لبعد التطوير الذاتي للجمعية وبلغت (1.13) وبمستوى دلالة (0.258) لبعد رضا القيادات وبلغت (0.40) وبمستوى دلالة (0.685) لبعد توظيف الموارد وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05).

ثانيا: الفئة العمرية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية ، والجدول (4-19) يبين النتائج.

الجدول (4-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية

البعد	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الاهداف	أقل من 30 سنة	118	4.27	0.45
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	4.18	0.54
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	4.18	0.53
	من 50 سنة فأكثر	74	4.30	0.51
التطوير الذاتي للجمعية	أقل من 30 سنة	118	4.26	0.63
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	4.06	0.67
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	4.03	0.58
	من 50 سنة فأكثر	74	4.04	0.60
رضا القيادات	أقل من 30 سنة	118	3.95	0.73
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	3.81	0.76
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	3.64	0.75
	من 50 سنة فأكثر	74	3.45	0.78
توظيف الموارد	أقل من 30 سنة	118	4.11	0.53
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	4.08	0.63
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	4.03	0.51
	من 50 سنة فأكثر	74	3.99	0.70
الفاعلية التنظيمّية	أقل من 30 سنة	118	4.15	0.49
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	152	4.04	0.55
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	148	3.97	0.50
	من 50 سنة فأكثر	74	3.95	0.56

يلاحظ من الجدول (4-19) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (4-20) يبين ذلك.

جدول (4-20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحقيق الاهداف	بين المجموعات	1.08	3	0.36	1.37	0.251
	داخل المجموعات	128.27	488	0.26		
	الكلي	129.35	491			
التطوير الذاتي للجمعية	بين المجموعات	3.99	3	1.33	3.39	0.018
	داخل المجموعات	191.45	488	0.39		
	الكلي	195.44	491			
رضا القيادات	بين المجموعات	13.92	3	4.64	8.13	0.000
	داخل المجموعات	278.66	488	0.57		
	الكلي	292.59	491			
توظيف الموارد	بين المجموعات	0.80	3	0.27	0.79	0.502
	داخل المجموعات	165.94	488	0.34		
	الكلي	166.74	491			
الفاعلية التنظيمّية	بين المجموعات	2.62	3	0.87	3.22	0.023
	داخل المجموعات	132.26	488	0.27		
	الكلي	134.88	491			

تشير النتائج في الجدول (20–4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.22) ، وبمستوى دلالة (0.023) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، كما بلغت (1.37) ، وبمستوى دلالة (0.251) لبعد تحقيق الاهداف و(0.79) بمستوى دلالة (0.502) لبعد توظيف الموارد حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 باستثناء بعد التطوير الذاتي للجمعية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (3.39) بمستوى دلالة (0.018) و (8.13) بمستوى

دلالة (0.000) لبعد رضا القيادات حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05. ولتحديد مصادر الفروق في الفاعلية التنظيمية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (4-21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد الفروق في الفاعلية التنظيمية بين فئات متغير الفئة العمرية

البعد	المتوسط الحسابي	الفئة العمرية	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
التطوير الذاتي للجمعية	4.26	أقل من 30 سنة		*	
	4.06	من 30 إلى أقل من 40 سنة			
	4.03	من 40 إلى أقل من 50 سنة			
	4.04	من 50 سنة فأكثر			
رضا القيادات	3.95	أقل من 30 سنة		*	*
	3.81	من 30 إلى أقل من 40 سنة			
	3.64	من 40 إلى أقل من 50 سنة			
	3.45	من 50 سنة فأكثر			
الفاعلية التنظيمّية	4.15	أقل من 30 سنة		*	*
	4.04	من 30 إلى أقل من 40 سنة			
	3.97	من 40 إلى أقل من 50 سنة			
	3.95	من 50 سنة فأكثر			

تشير نتائج الجدول(21–4) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد التطوير الذاتي للجمعية بين الافراد الذين فئة اعمارهم الاقل(اقل من 30سنة) والافراد الذين فئة اعمارهم (من40 الى اقل من 50 سنة) بحيث ان دلالة فرق متوسطي الفئتين كان بأفضلية للافراد الاصغر عمرا (اقل من 30سنة) للان المتوسط الحسابي لهذه الفئة العمرية كان الاكبر في اشارة الى التطوير الذاتي للجمعية لديهم بصورة اكبر من الفئة العمرية الاخرى وفي بعد رضا القيادات فقد كانت الفروق بين الفئة العمرية الاصغر (اقل من 30 سنة) والافراد في الفئتين (من 40 الى اقل من 50 سنة) و (من 50 سنة فاكثر) بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح افراد الفئة العمرية االصغر (اقل

من 30 سنة) صاحبة المتوسط الحسابي الاكبر في دلالة على الرضا الاكبر لدى افراد هذه الفئة كذلك فقد كانت الفروق في الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية بين افراد الفئة العمرية الاصغر (اقل من 30 سنة) والافراد في الفئتين (من 40 الى اقل من 50 سنة) و (من 50 سنة فاكثر) بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح افراد الفئة العمرية الاصغر (اقل من 30 سنة) صاحبة المتوسط الحسابي الاكبر في دلالة على الفاعلية التنظيمية الاكبر لدى افراد هذه الفئة

ثالثا: عدد سنوات الخدمة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ، والجدول (22–4) يبين النتائج.

الجدول (22-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

البعد	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الاهداف	أقل من 10 سنوات	210	4.21	0.51
	من 10 سنوات إلى أقل من 15	112	4.25	0.54
	من 15 سنة إلى أقل من 20	99	4.23	0.51
	من 20 سنة فأكثر	71	4.19	0.49
التطوير الذاتي للجمعية	أقل من 10 سنوات	210	4.10	0.65

	من 10 سنوات إلى أقل من 15	112	4.19	0.61
	من 15 سنة إلى أقل من 20	99	4.09	0.62
	من 20 سنة فأكثر	71	3.96	0.59
رضا القيادات	أقل من 10 سنوات	210	3.73	0.81
	من 10 سنوات إلى أقل من 15	112	3.89	0.70
	من 15 سنة إلى أقل من 20	99	3.84	0.67
	من 20 سنة فأكثر	71	3.38	0.80
توظيف الموارد	أقل من 10 سنوات	210	4.03	0.57
	من 10 سنوات إلى أقل من 15	112	4.21	0.60
	من 15 سنة إلى أقل من 20	99	4.04	0.48
	من 20 سنة فأكثر	71	3.93	0.69
الفاعلية التنظيمّية	أقل من 10 سنوات	210	4.02	0.55
	من 10 سنوات إلى أقل من 15	112	4.13	0.50
	من 15 سنة إلى أقل من 20	99	4.05	0.44
	من 20 سنة فأكثر	71	3.87	0.56

يلاحظ من الجدول (22-4) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\leq\alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (23-4) يبين ذلك

جدول (4-23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحقيق الاهداف	بين المجموعات	0.19	3	0.06	0.24	0.870
	داخل المجموعات	129.16	488	0.26		
	الكلي	129.35	491			
التطوير الذاتي للجمعية	بين المجموعات	2.32	3	0.77	1.96	0.120
	داخل المجموعات	193.12	488	0.40		
	الكلي	195.44	491			
رضا القيادات	بين المجموعات	12.58	3	4.19	7.31	0.000
	داخل المجموعات	280.00	488	0.57		
	الكلي	292.59	491			
توظيف الموارد	بين المجموعات	3.92	3	1.31	3.92	0.009
	داخل المجموعات	162.82	488	0.33		
	الكلي	166.74	491			
الفاعلية التنظيمّية	بين المجموعات	3.21	3	1.07	3.97	0.008
	داخل المجموعات	131.66	488	0.27		
	الكلي	134.88	491			

تشير النتائج في الجدول (23–4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.97) ، وبمستوى دلالة (0.008) حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، كما بلغت (0.24) ، وبمستوى دلالة (0.870) لبعد تحقيق الاهداف و(1.96) بمستوى دلالة (0.120) لبعد التطوير الذاتي للجمعية حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 باستثناء بعد رضا القيادات حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (7.31) بمستوى دلالة (0.000) و(3.97) بمستوى دلالة (0.009) لبعد توظيف الموارد حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \le 0.05)$ لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05.ولتحديد مصادر الفروق في الفاعلية التنظيمية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

جدول (4-24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد الفروق في الفاعلية التنظيمية بين فئات متغير عدد سنوات الخدمة

البعد	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخدمة	من 10 سنوات إلى أقل من 15	من 15 سنة إلى أقل من 20	من 20 سنة فأكثر
رضا القيادات	3.73	أقل من 10 سنوات			*
	3.89	من 10 سنوات إلى أقل من 15			*
	3.84	من 15 سنة إلى أقل من 20			*
	3.38	من 20 سنة فأكثر			
توظيف الموارد	4.03	أقل من 10 سنوات			
	4.21	من 10 سنوات إلى أقل من 15			*
	4.04	من 15 سنة إلى أقل من 20			
	3.93	من 20 سنة فأكثر			
الفاعلية التنظيمية	4.02	أقل من 10 سنوات			
	4.13	من 10 سنوات إلى أقل من 15			*
	4.05	من 15 سنة إلى أقل من 20			
	3.87	من 20 سنة فأكثر			

تشير نتائج الجدول(24–4) إلى ان الفروق في بعد رضا القيادات كان بين افراد العينة الذين سنوات خدمتهم الاطول (من 15 ستة فاكثر) والافراد من باقي سنوات الخدمة الاقل الاخرى (اقل من 10 سنوات و من 10 إلى اقل من 15 سنة ومن 15 سنة إلى اقل من 20 سنة) بحيث ان الفروق كانت بافضلية رضا للافراد من سنوات الخدمة الاقل (اقل من 10 سنوات و من 10 إلى اقل من 15 سنة ومن 15 سنة إلى اقل من 20 سنة) لان قيمة المتوسط الحسابي لكل فئة من هذه الفئات كانت اكبر من المتوسط الحسابي للسنوات الاطول (من 20 سنة فاكثر) أي ان المتوسط الحسابي للسنوات الاطول كان الاقل بين فترات سنوات الخدمة المبينة بمعنى ان الافراد الاطول سنوات خدمة هم الاقل رضا. اما بالنسبة للفروق في بعد توظيف الموارد فقد ظهرت بين

الافراد الذين سنوات خدمتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة) والافراد الذين كانت سنوات خدمتهم الاطول (20 سنة فاكثر) بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح الافراد الذين سنوات خدمتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة) اذ ان قيمة المتوسط الحسابي لديهم كان الاكبر في اشارة إلى انهم يوظفون الموارد بصورة اكبر من الافراد الذين سنوات خدمتهم الاطول. وفيما يتعلق بالفروق في الدرجة الكلية للفاعلية التنظيمية فقد كانت الفروق بين الافراد الذين سنوات خدمتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة) والافراد الذين كانت سنوات خدمتهم الاطول (20 سنة فاكثر) بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح الافراد الذين سنوات خدمتهم (من 10 إلى اقل من 15 سنة) اذ ان قيمة المتوسط الحسابي لديهم كان الاكبر في اشارة إلى ان الفاعلية التنظيمية لديهم كانت بصورة اكبر من الافراد الذين سنوات خدمتهم الاطول.

رابعا: المستوى الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد المستوى الوظيفي ، والجدول (25-4) يبين النتائج.

الجدول (25-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحقيق الاهداف	مدير عام	29	4.02	0.48
	نائب مدير	29	4.34	0.52
	مساعد مدير	26	4.39	0.39
	رئيس قسم	176	4.22	0.58
	مشرف	206	4.21	0.45
التطوير الذاتي للجمعية	مدير عام	29	4.03	0.62
	نائب مدير	29	4.16	0.67
	مساعد مدير	26	4.17	0.50
	رئيس قسم	176	4.04	0.66
	مشرف	206	4.15	0.61
رضا القيادات	مدير عام	29	3.49	0.95
	نائب مدير	29	3.76	0.83
	مساعد مدير	26	4.01	0.61
	رئيس قسم	176	3.63	0.71
	مشرف	206	3.82	0.80
توظيف الموارد	مدير عام	29	3.94	0.52
	نائب مدير	29	3.84	0.69
	مساعد مدير	26	4.03	0.51
	رئيس قسم	176	4.08	0.60
	مشرف	206	4.08	0.56
الفاعلية التنظيمّية	مدير عام	29	3.87	0.58
	نائب مدير	29	4.03	0.55
	مساعد مدير	26	4.15	0.35
	رئيس قسم	176	3.99	0.53
	مشرف	206	4.07	0.52

يلاحظ من الجدول (4−25) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد الفاعلية التنظيمّية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول (4−26) يبين ذلك:

جدول (4-26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات أبعاد الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تحقيق الاهداف	بين المجموعات	2.41	4	0.60	2.34	0.054
	داخل المجموعات	118.88	461	0.26		
	الكلي	121.29	465			
التطوير الذاتي للجمعية	بين المجموعات	1.54	4	0.38	0.98	0.420
	داخل المجموعات	181.90	461	0.39		
	الكلي	183.44	465			
رضا القيادات	بين المجموعات	7.02	4	1.76	2.97	0.019
	داخل المجموعات	272.46	461	0.59		
	الكلي	279.48	465			
توظيف الموارد	بين المجموعات	1.95	4	0.49	1.45	0.216
	داخل المجموعات	154.37	461	0.33		
	الكلي	156.32	465			
الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	1.62	4	0.41	1.50	0.200
	داخل المجموعات	124.58	461	0.27		
	الكلي	126.20	465			

تشير النتائج في الجدول (26-4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.50) ، وبمستوى دلالة (0.200) حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05، كما بلغت (2.34) ، وبمستوى دلالة (0.054) لبعد تحقيق الاهداف و(0.98) بمستوى دلالة (0.420) لبعد التطوير الذاتي للجمعية و (1.45) بمستوى دلالة (0.216) لبعد توظيف الموارد حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 باستثناء بعد رضا القيادات حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (2.97) بمستوى دلالة (0.019) حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من

0.05. ولتحديد مصادر الفروق في الفاعلية التنظيمية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

جدول (27-4)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد الفروق في الفاعلية التنظيمية بين فئات متغير المستوى الوظيفي

البعد	المتوسط الحسابي	المستوى الوظيفي	نائب مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	مشرف
رضا القيادات	3.49	مدير عام		*		
	3.76	نائب مدير				
	4.01	مساعد مدير				
	3.63	رئيس قسم				
	3.82	مشرف				

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد رضا القيادات بين المدير العام ومساعد المدير العام بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح مساعد المدير العام صاحب المتوسط الحسابي الاكبر وكما هو مبين في الجدول(27-4).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

هدفت الدراســــة الى تعرف اثر بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) في الفاعلية التنظيمية(تحقيق الأهداف ،توظيف الموارد، رضــــا القيادات ، التطوير الذاتي للمنظمة) في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. وفيما يلي عرضا للنتائج التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية :

1. اشــارت النتائج الى ان بناء القدرات التنظيمية بأبعادها(الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد القدرات التكنولوجية المرتبة الاولى ، في حين جاء بعد الموارد التنظيمية في المرتبة الاخيرة وتفسـير هذا النتيجة ان المبحوثين في الجمعيات الخيرية في الكويت يدركون نظام بناء القدرات التنظيمية بدرجة مرتفعة من خلال التركيز على القدرات التكنولوجية بســبب بعد المســافات بين اماكن الخدمة التي تخدمها الجمعيات الخيرية وان توفر الموارد التي قد يكون اخر ما تفكر به الجمعيات الخيرية كونه متوفر وبدرجة عالية ولكن التركيز يكون على القدرات التكنولوجية والقيادة التحويلية والهيكل التنظيمي المســــير لجميع العمليات التي تنجز من خلاله حتى الموارد التنظيمية التي جاءت في المرتبة الاخيرة .

كما ان نمط القيادة التحويلية أتت بدرجة مرتفعة مما يعني ان كثيرا من القرارات تتخذ بمشــاركة الموظفين ســواء في صــياغتها وتبنيها مما ينعكس بشــكل ايجابي على تنفيذها، علاوة على ان نمط القيادة القيادة التحويلية يعد القائد فيها وكيل للتغير مما يشـير الى قدرته العالية في التنســــيق بين اطراف العمليات والانشـــطة ويعزز من بناء القدرة التنظيمية في الجمعيات الخيرية في الكويت وكذلك توجه القيادة الموظفين للعمل بروح الفريق وتعطي

القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشـــتركة بين الموظفين، وتســـتمع قيادات الجمعية باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم، وتقترح القيادة طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل، اضافة الى امتلاك قيادات الجمعية القدرة على اقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمي تهتم الجمعية بتطبيق القواعد والاجراءات الرســـمية عند اداء الاعمال، وكذلك بتطوير هيكلها التنظيمي وبما يتناســـب مع التغير في اعمالها، من خلال فتح أقسام جديدة لتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين، علاوة على اعتمادها على الاجراءات المكتوبة لمعالجة مشاكل العمل، مع وجود مرونة تتناسب مع التغيرات في البيئة المحيطة.

وقد انســـجمت نتائج الدراســـة الحالية مع نتائج دراســـة (الحلتة ،2013) ودراســـة (الجليلي،2013)التي توصـــلتا الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام تخطيط موارد المنظمة وإنتاجية المنظمة في المنظمة وكذلك تحقق وجود تأثير معنوي لنظام تخطيط موارد المنظمة في إنتاجية المنظمة. كما اشـــارت دراســـة (قاســـم،2012) الى تقانة المعلومات يؤدي دوراً مهماً في زيادة الأداء وتحسينه في الممارسة العملية، من خلال زيادة مرونة العمل المصرفي وتسريعه والتقليل من الأخطاء المرتكبة. كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراســـة(حريم،2009) فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بلمســـتوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيدا واشارت الى وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي :التخصص، و تجميع الأعمال، والرسمية.

2. اشـــارت نتائج الدراســـة الى ان مســـتوى الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في الكويت جاءت بمســـتوى مرتفع، وقد احتل بعد تحقيق الاهداف المرتبة الاولى والتطوير الذاتي للجمعية المرتبة الثانية وتوظيف الموارد المرتبة الثالثة والمرتبة الرابعة والاخيرة رضـــا القيادات والاخيرة. وربما يعزى ســـبب ذلك ان تأثر مســـتوى الفاعلية التنظيمية بعوامل ومتغيرات اخرى غير ابعاد

القدرات التنظيمية مما اشــار الى عدم وصــول الفاعلية التنظيمية الى مســتوى المرتفع جدا في الدراســـة الحالية، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان هناك عوامل اخرى قد يكون لها اثر منها حالة الرضــا الوظيفي وبعض العوامل الوظيفية والديمغرافية (الجنس والعمر والمســمى الوظيفي .....الخ) والثقة التنظيمية وتخطيط الموارد البشرية ,تصميم تحليل العمل وغيرها.

وبالنظر الى ابعاد متغير الفاعلية التنظيمية نجد ان تحقيق الاهداف جاء في المرتبة الاولى ويرى الباحث ان هذه المرتبة انما تعود الى استطاعة الجمعيات الخيرية أن تحقق الاهداف التي انشأت من اجلها مع تاكيدها على الربط بين رسالتها وأهدافها والتخطيط للخروج بأفضل البدائل لتطوير اهداف الجمعية، ووجود انســـجام بين اهداف الجمعيات الخيرية واهداف العاملين فيها وهذا ما تعززه الجمعيات من خلال مشاركة العاملين في صياغة الأهداف التنظيمية.

كما ان البعد المتعلق بالتطوير الذاتي للجمعيات يلاحظ التزام الجمعيات بمعايير ضــبط الجودة المنصوص عليها في قانون الجمعيات الكويتية، وخضوع كافة المستويات التنظيمية في الجمعية لبرامج التطوير وبرامج لتقييم قدراتها التنظيمية مع تمتع اعضـــاء الجمعية بدرجة واســـعة من الصلاحيات.

وفيما يتعلق برضـــا القيادات في الجمعيات الخيرية في الكويت فان الجمعيات تدعم البحوث العلمية المطورة لأنشطتها، وتعمل على تشريع نظم عمل تحقق رضا العاملين، وتحفز الجمعية البحوث الحائزة على جوائز عالمية، ووضع معايير للترقية تحقق رضا العاملين والمساعدة في في تحقيق بعض الاهداف الخاصة لأعضائها.

واخيرا يلاحظ على البعد المتعلق بتوظيف الموارد التنظيمية تعمل الجمعيات على الاســـتفادة القصـــوى من مواردها المالية والموارد التكنولوجية لتحقيق ميزة تنافســـية مع وجود خطط مرنة للإفادة من الموارد المتاحة، والموازنة بين تكاليف الموارد التكنولوجية ودرجة الاســـتفادة منها،

وايجاد بدائل تعويضـية لمواجهة ندرة الموارد، وتدريب الموارد البشـرية لتواكب التطور في الموارد التكنولوجية.

3. اشـــــارت النتائج ان جميع ابعاد بناء القدرات التنظيمية(توظيف الموارد التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القدرات التكنولوجية ، نمط القيادة التحويلية) تؤثر في الفاعلية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت وأنها تفســـر ما مقداره (53.5%) من الاختلاف في الفاعلية التنظيمية، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس قوة نموذج الدراسة.

4. اشـارت النتائج الى ان تصـورات افراد العينة حول اثر بناء القدرات التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية للموظفين في الجمعيات الخيرية في الكويت تمثلت في (النوع الاجتماعي) فقط، اما الفئة العمرية وســنوات الخبرة والمســمى الوظيفي فلم تثبت تصــورات المبحوثين انهما قد يشــكلا فرقا يمكن ان ينعكس في اثر ابعاد القدرات التنظيمية في الفاعلية التنظيمية يمكن ان يعزى له. ويمكن تفسير ذلك على ان النوع الاجتماعي لصـالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحســـابي عن متوســـط اجابة الاناث وارتفاع قيمة معامل التحديد.اقدر في التأثير في بناء القدرات التنظيمية عنه بالنسبة للنوع الاجنماعي للاناث.

5. اشارت المعطيات الاحصائية الى انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات العاملين نحو الفاعلية التنظيمية تعزى للفئة العمرية وان الفروق ظاهرة بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الفئة العمرية، وتحديدا بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \leq \alpha$) للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن المتوسط الحسابي لاجابة الاناث. واشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير

الفئة العمرية، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من 0.05، كذلك لبعد الهيكل التنظيمي والقدرات التكنولوجية وبعد نمط القيادة التحويلية حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أكبر من 0.05 باستثناء بعد الموارد التنظيمية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة اعلى من الجدولية ومستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) . ولتحديد مصادر الفروق في القدرات التنظيمية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث تشير النتائج الى ظهور فروق ذات دلالة احصائية في بعد الموارد التنظيمية بين الافراد الذين فئتهم العمرية اقل من 30 سنة والافراد الذين فئتهم العمرية 50 سنة فاكثر بحيث ان دلالة الفروق كانت لصالح الافراد من الفئة العمرية الاصغر وهي اقل من 30 سنة صاحبة المتوسط الحسابي الاكبر.

6. اشارت النتائج للفروق في مستوى الفاعلية التنظيمية تبعا لعدد سنوات الخبرة، الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى الفاعلية التنظيمية حيث يلاحظ وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة بين متوسطات القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وبالنسبة لبعد الهيكل التنظيمي وبعد نمط القيادة التحويلية حيث تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة0.05 لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05 باستثناء بعد الموارد التنظيمية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة مستوى

دلالة أكبر من 0.05 لبعد القدرات التكنولوجية حيث تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتحددت مصادر الفروق في القدرات التنظيمية تبعا لاختبار شيفيه للمقارنات البعدية اشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد الهيكل التنظيمي وبعد نمط القيادة التحويلية والدرجة الكلية للقدرات التانظيمية بين الافراد الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات الى 15 سنة والافراد الذين سنوات خدمتهم اقل من 10 سنوات بحيث ان دلالة هذه الفروق كانت لصالح الافراد الذين سنوات خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 صاحبة المتوسط الحسابي الاكبر في الابعاد المبينة.

7. اشارت النتائج للفروق في مستوى الفاعلية التنظيمية تبعا للمركز الوظيفي، الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغير المسمى الوظيفي في مستوى الفاعلية التنظيمية حيث يلاحظ وجود فروق ظاهرية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي. وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات القدرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من 0.05، وكذلك يالنسبة لبعد الموارد التنظيمية وبعد القدرات التكنولوجية وبعد نمط القيادة التحويلية حيث اشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة0.05 لان قيم مستوى الدلالة المحسوبة كانت أقل من 0.05 باستثناء بعد الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة ف المحسوبة كانت أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 . وتم تحديد مصادر الفروق في القدرات التنظيمية باستخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية التي اشارت الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في بعد الموارد التنظيمية بين منصب

مساعد المدير والمدير العام وبين مساعد المدير ورئيس القسم بحيث ان دلالة الفروق كانت لصالح منصب مساعد المدير الذي كانت قيمة المتوسط الحسابي له اكبر من قيمة المتوسط الحسابي للمدير العام والمتوسط الحسابي لرئيس القسم اما بالنسبة للفروق في بعد الهيكل التنظيمي وبعد القدرات التكنولوجية فقد كانت بين منصب مساعد المدير والمدير العام بحيث ان دلالة الفروق كانت لصالح منصب مساعد المدير الذي كانت قيمة المتوسط الحسابي له اكبر من قيمة المتوسط الحسابي للمدير العام. وفيما يتعلق بالفروق في بعد نمط القيادة التحويلية فقد ظهرت بين منصب نائب المدير ومنصب المدير العام وبين نائب المدير ورئيس القسم بحيث ان دلالة وافضلية هذه الفروق كانت لصالح منصب نائب المدير، وبالنسبة للفروق في الدرجة الكلية للقدرات التنظيمية فقد انحصرت بين منصب مساعد المدير والمدير العام بحيث ان دلالة الفروق كانت لصالح منصب مساعد المدير الذي كانت قيمة المتوسط الحسابي له اكبر من قيمة المتوسط الحسابي للمدير العام.

5-2 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث ادارة الجمعيات الخيرية وصانعي القرار بما يلي:

1. زيادة اهتمام المنظمة بالابعاد المتعلقة بالقدرات التنظيمية(الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد التنظيمية) التي من شأنها التأثير في تعزيز مستوى الفاعلية التنظيمية.
2. الالمام بكافة الابعاد التي تتعلق بمستوى تعزيز بناء القدرات التنظيمية وخصوصا في تطوير مواردها البشرية، وتقديم الحوافز المالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.
3. زيادة الوعي وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واشراكهم في صناعتها مع ضرورة خفض الاعتماد على الاجراءات المكتوبة لمعالجة مشاكل العمل وجعل الهيكل التنظيمي مرنا ليتناسب مع التغيرات في البيئة المحيطة.

4. ضرورة تعزز النظم المطبقة في الجمعيات الخيرية في الكويت ومتابعة وتطوير العمليات، وتوفير مواقع الكترونية تســـتفيد منها الإدارة العليا وجعل إجراءات العمل في الجمعية مطابقتها للمهام الفعلية فيها.
5. اعطاء القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين والاهتمام بالاستماع لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم، واقتراح طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل من قبل القيادة لهذه الجمعيات، واقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل.
6. اخذ العوامل الاخري المؤثرة في الفاعلية التنظيمية ومنها التماثل والصـــمت والثقة التنظيمية وانماط القيادة التنظيمية الحديثة بالحسبان.
7. اجراء دراســات مســتقبلية للتعرف على عوامل اخرى جديدة في بيئات متنوعة حول ابعاد بناء القدرات التنظيمية والفاعلية التنظيمية.

المراجع والمصادر

ابن طريف, علاء عمر (2010), "**اثر وحدات الرقابة الداخلية في فاعلية الوزارات الاردنية من وجهة نظر العاملين فيها**". رسالة ماجستير غير منشورة, الاردن, جامعة مؤتة.

البلوي، حنان راشد(2002) ,"**بناء قدرات المنظمات غيرالحكومية في مدينة جدة**" دراسة ماجستير منشورة, مصر , جامعة القاهرة.

آل ياسين, محمد "محمد حسن" (2012), "**تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من عدد كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية** ", مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات , العدد 27 (2) السنة 2012 .

تاوريريت, نورالدين بشير (2009), **الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق** ,عالم الكتب الحديث, اربد, الأردن.

الحلتة ، طارق بسام ،(2013)"**العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة : دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة صغيرة الحجم في الاردن** "رسالة جامعية غير منشورة جامعة الشرق الاوسط/ كلية الاعمال 2013/عمان الاردن

الجليلي, الاء حسيب عبدالهادي (2013), " **دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الإنتاجية دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى**" مجلة تنمية الرافدين ,العدد 113 المجلد 35 لسنة 2013

جودة, محفوظ واخرون، (2004),**منظمات الاعمال: المفاهيم والوظائف**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

جودة, محفوظ أحمد, (2006) **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** ,ط(2), الاردن, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حريم, حسين , (2003) , **السلوك التنظيمي : سلوك الافراد في المنظمات** , عمان , دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم, حسين محمود و شاكر جارالله الخشالي (2006) "**أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة**" , مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات – المجلد الثامن – العدد الأول2006

حنفي, محمد سليمان, (2005), **فاعلية المنظمة,** دار التضامن للطباعة, عمان, الأردن.

عباس خضير , نعمة وآخرون (1996) "**الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة**" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية, العدد 31.يناير 1996.ص80, عمان, الأردن.

خوين، رضيوي ،(2009)، "**الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة :دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد** " العدد 75،مجلة الادارة الاقتصاد ،جامعة بغداد، العراق

الدعيس, علي أحمد محمد حسن (2007). " **أثر تدريب الموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات : دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية اليمنية**" رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة العلوم التطبيقية, اليمن.

زايد، عبدالناصر حسين رياض وآخرون.(2009)، **المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية،** المؤتمر الدولي للتنمية الادارية للفترة 1-4 نوفمبر، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.

السالم ,مؤيد سعيد , (2002) , " **تنظيم المنظمات**", ط 1 , اربد , عالم الكتاب الحديث .

السالم, مؤيد سعيد, (2009), **القوة التنظيمية** الطبعة الاولى مكتبة الجامعة ,الشارقة ,إثراء للنشر والتوزيع الأردن

شرف ،جهاد محمد, (2005)، "**أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية**" دراسة ميدانية المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الشماع, خليل محمد حسن وحمود صقر كاظم, (2001) , **نظرية المنظمة** , الطبعة الاولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان.

شوشة, فريد علي محمد ,(1999), **الادارة الاستراتيجية,** القاهرة: دار النهضة العربية.

الطعامسة, صلاح عيد, (2011), " **اثر أبعاد ادارة المعرفة في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى في المملكة الاردنية الهاشمية**" رسالة ماجستير غير منشورة, الأردن, جامعة مؤتة.

عبدالفتاح, محمد ,(2012), **إدارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة,** الاسكندرية, المكتب الجامع الحديث, مصر.

عبدالوهاب, علي ,(1989), **الإدارة مدخل بيئي,** دار الهنا للنشر.

العضايلة, زياد عطاالله, (2006), " **أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية",** رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

العلاونة، علي و محمد عبيدات، (2002), "**نظرية المنظمة**"،،دار رند للنشر والتوزيع، الاردن

العلي، أسعد حميد، (2010) , **الادارة المالية: الاسس العلمية والتطبيقية،** ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.

العميان , محمود سليمان,(2004) , **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال,** ط1, عمان , دار وائل للطباعة والنشر.

قاسم , عبدالرزاق والعلي أحمد, (2012) "**أثر تقانة المعلومات في تطوير نظم عمليات المصارف العامة في سورية**" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد – 28 العدد الأول- 2012 ص 302 -326

القاروط, رائد برهان ,(2004)," **أثر المعوقات الذاتية و البيئية على دور و رؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الانسان في الضفة الغربية**", رسالة ماجستير غير منشورة, فلسطين, جامعة النجاح الوطنية.

القحطاني, محمد بن باني,(2007), " **دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض** " رسالة ماجستير غير منشورة, السعودية, جامعة الملك سعود.

القريوتي, محمد قاسم, (2000), **نظرية المنظمة والتنظيم** , الطبعة الاولى , عمان.

القريوتي, محمد قاسم ,(2006), **نظرية المنظمة والتنظيم** ,الطبعة الثانية, عمان , دار وائل للنشر.

الكلالدة، محمود طاهر,(2011)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

كنعان, نواف ,(2009), **القيادة الإدارية,** عمان, دار الثقافة للنشر و التوزيع .

مراد , نبال يونس ,(2012) "**خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه :دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كليتي طب الأسنان والتربية** "الموصل-العراق , مجلة الادارة والاقتصاد السنة الرابعة والثلاثون – العدد التسعون, 2012 ,ص 220-241

المعاني, أيمن عودة،(2013), **الادارة المحلية**،ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007), "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، ط1،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

مهدي, أحمد قاسم علي,(2010), "**دور إدارة الصراع التنظيمي في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية**" دراسة ماجستير غير منشورة , الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية, اليمن

نعساني , عبد المحسن (2007)," **اختبار اثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الاداء التنظيمي : دراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي والخدمي الحكوميين** " ,مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 47 ص25 لعام 2007

هال, ريتشارد (2001). "**المنظمات: هياكلها, عملياتها, مخرجاتها**", ترجمة: سعيد بن حمد الهاجري, الرياض, معهد الادارة العامة.

العزيزي، عبدالله بن مطر بن سالم.(2007). **تقيم فعالية التطوير الإداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة.

المراجع الأجنبية

Aldehayyat & Al Khattab , (2013) , **Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Jordanian Hotels** , International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 1.

Alimin, I., Raduan, R. and Jegak, U,(2012), "**The Relationship Between Organizational Resources, Capabilities, Systems And Competitive Advantage**" Asian Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 1, 151–173, January 2012 , Asian Academy of Management and Penerbit University Sains Malaysia.

Apicha , Boonpattarakan ,(2012) , "**Model of Thai Small and Medium Sized Enterprises' Organizational Capabilities: Review and Verification**", Journal of Management Research Vol. 4, No. 3,

Daniel Vioeberghs ,Liselore Berghman(2003), "**Towards an effectiveness model of development centres**", Journal of Managerial Psychology , Vol, 18, No .6, PP74-190

DFA. Department of Finance and Administration, Australian Government (DFA) (2006) '**Delivering Australian Government services: Service Delivery Capability Model'** www.agimo.gov.au/publications/2006/may/sdcm/overview [accessed 6-6-2014].

Giti Ashraf, and Suhaida (2012) "**A Review on the Models of Organizational Effectiveness**": A Look at Cameron's Model in Higher Education , Vol. 5, No. 2

Griffin, Ricky W. (1999)**. Management** , 6Ed , New York , Houghton Mifflin company .

Hall, et.al**(,**2012) , **"Impacts of organizational capabilities in information security, Journal Emerald, Information Management & Computer Security"**

Jamaliah, SAID (2010) " **The relationship between organizational capabilities and organizational performance of Malaysian local authorities: a resource based perspective** " Unpublished doctoral thesis.

Kiani , Masoud Poor (2013)." **Organizational Structure and Organizational Effectiveness"**: Kerman branch, Kerman, Iran , Journal of Basic and Applied Scientific Research , 3(6)1071-1078**.**

Kylaheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth

strategies: the role of technological capabilities and appropriability. **International Business Review**, 20(5), 508-520.

López-Cabarcos M. Ángeles, Sérgio Göttling-Oliveira-Monteiro, and Paula Vázquez-Rodríguez. (2015). Organizational Capabilities and Profitability: The Mediating Role of Business Strategy. **SAGE Open** .October-December 2015: 1-13.

Lysons, A. F. (1990a). 'Taxonomies of higher educational institutions predicted from organization climate', **Research in Higher Education** 31(2), 115-128.

Lysons, A. F. (1990b). 'Dimensions and domains of organizational effectiveness in Australian higher education', **Higher Education** 20(3), 287-300.

Philippe, R., Catherine , D. and Alain, B. (2010), "**Organizational capabilities assessment: a dynamic methodology, methods and a tool for supporting organizational diagnosis"** hal, version, 1-6 jul.

Rashid Amal Ghlib & Ahmad Zainal Ariffin. (2016). Assessing Impacts of Organizational factors Organizational Factors on knowledge sharing behavior in the textile industry in Iraq.I**nternational** R**eview of** M**anagement and** B**usiness** R**esearch** Vol. 5 Issue.1, 24-35.

Robbins, Stephen, (1990), **Organization Theory: Structure Designs Applications,** available on**: www. Search. EBSCHOST. com**

Schienstock G. 2009. Knowledge Management Practices in Low-tech and Medium-tech Industries. Findings from a Finnish Business Survey, **IAREG Working Paper** *4.3*.

Shan – Kou Chiu ,(2005)" **The linkage of job performance to goal setting , work motivation , team building , and organizational commitment in the high – tech industry in Taiwan** "(China) Journal of Management Development , Volume :22 Issue:5 page : 426- 442.

Vol. 19 No. 3, 2011 ,pp. 155-176

Yin-Hsi Lo, (2012) **Managerial Capabilities, Organizational Culture and Organizational Performance,** The Journal of International Management Studies, Volume 7, Number 1, April, 2012.

Zhou, Kevin Zheng, Fang Wu. (2010). Technological capability, strategic exibility, and product innovation. **Strategic Management Journal** 31(5), 547–561.

الملاحق

ملحق رفم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
استبانة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أخي المستجيب/ أختي المستجيبة......................المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى التفضل، بالعلم بأنني وفي إطار إعداد رسالة الماجستير في جامعة آل البيت قمت بإعداد استبانة تهدف إلى قياس بناء القدرات التنظيمية واثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت.

تهدف الدراسة تقديم مقترحات لتحسين بناء القدرات التنظيمية التي تعتمدها مؤسستكم الموقرة لزيادة الفاعلية التنظيمية بما يخدم تحقيق أهدافكم.

وأن حرصكم على تقديم البيانات والمعلومات المطلوبة بدقة وموضوعية سيساهم ولا شك في التوصل إلى نتائج أفضل، وبالتالي مساعدة الباحث في التوصل إلى نتائج أدق وتقديم توصيات ذات فائدة أكبر. لذا نرجو، التكرم بالتأشير على فقرات الاستبانة المرفقة، وبما يتناسب واستخدامها وتطبيقها في مؤسستكم.

نرجو العلم، بأن البيانات والمعلومات التي ستوفرونها لهذه الدراسة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حالة الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

المشرف
د. وليد مجلي العواودة
أستاذ مشارك/ جامعة آل البيت

الباحث
محمد منيف محمد الشمري

القسم الاول : المعلومات الشخصية والوظيفية:

اولا: ضع اشارة(✓) عند الاجابة المناسبة لطفا:

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ انثى ☐

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 – اقل من 40سنة ☐

40 – اقل من 50سنة ☐ اكثر من 50 ☐

الخدمة الوظيفية: أقل من 10 سنوات ☐ من 10- اقل من15 سنة☐

من 15- اقل من 20 سنة ☐ 20 سنة فاكثر☐

المستوى الوظيفي: مدير ☐ نائب مدير ☐ مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐ مشرف ☐ موظف ☐

القسم الثاني: في الجدول التالي مجموعة من الفقرات, صممت لقياس بناء القدرات التنظيمية, يرجى قراءة كل فقرة ووضع اشارة(✓) عند البديل الذي يناسب اختيارك.

الرقم	الاستجابة / الفقـرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
	الموارد التنظيمية					
1	توجه الجمعية مواردها من خلال موازنة مالية دقيقة.					
2	تقوم الجمعية بالاعتماد على انشاء مشاريع خاصة لتوفير التمويل الذاتي.					
3	تهتم الجمعية بتعين الموارد البشرية المؤهلة.					
4	توفر الجمعية مواردها المالية من بيئتها الخارجية لدعم أنشطتها الخيرية.					
5	توفر الجمعية البرامج التدريبية لتنمية مهارات مواردها البشرية.					
6	تعتمد الجمعية على تطوير مواردها البشرية.					
7	تقدم الجمعية حوافز مالية للاحتفاظ بالكفاءات من مواردها البشرية.					
	الهيكل التنظيمي					
8	تهتم الجمعية بتطبيق القواعد والاجراءات الرسمية عند اداء الاعمال.					
9	تهتم الجمعية بتطوير هيكلها التنظيمي وبما يتناسب مع التغير في اعمالها.					
10	تقوم الجمعية بفتح أقسام جديدة لتعزيز الخدمات المقدمة للمستفيدين.					
11	تعتمد الجمعية على الاجراءات المكتوبة لمعالجة مشاكل العمل.					
12	يتناسب الهيكل التنظيمي للجمعية مع التغيرات في البيئة المحيطة.					
13	يتسم الهيكل التنظيمي للجمعية بالمرونة.					
	القدرات التكنولوجية					
14	تهتم الجمعية بتحديث نظمها وعملياتها لخدمة انشطتها الخيرية.					
15	تعمل الجمعية على تحديث قواعد البيانات باستمرار لديها.					
16	تهتم الجمعية بتدريب موظفيها على استخدام النظم التي يتم تحديثها في الجمعية.					
17	تعزز النظم المطبقة في الجمعية متابعة وتطوير العمليات.					
18	توفر الجمعية مواقع الكترونية تستفيد منها الإدارة العليا.					

الرقم	الاستجابة / الفقــرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
19	تتميز إجراءات العمل في الجمعية بمطابقتها للمهام الفعلية.					
	نمط القيادة التحويلية					
20	توجه القيادة الموظفين للعمل بروح الفريق.					
21	تعطي القيادة أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين					
22	تستمع قيادات الجمعية باهتمام لآراء الموظفين واحترام قناعاتهم.					
23	تقترح القيادة طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل.					
24	تمتلك قيادات الجمعية القدرة على اقناع الموظفين لزيادة حماسهم للعمل					

القسم الثالث: في الجدول التالي مجموعة من الفقرات, صممت لقياس الفاعلية التنظيمية , يرجى قراءة كل فقرة ووضع اشارة(✓) عند البديل الذي يناسب اختيارك.

الرقم	الاستجابة / الفقــرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
	تحقيق الاهداف					
25	استطاعت الجمعية أن تحقق الاهداف التي انشات من اجلها.					
26	تؤكد الجمعية على الربط بين رسالتها وأهدافها .					
27	تقوم الجمعية بالتخطيط للخروج بأفضل البدائل لتطوير اهداف الجمعية .					
28	هناك انسجام بين اهداف الجمعية واهداف العاملين فيها.					
29	تعزز الجمعية من مشاركة العاملين في صياغة الأهداف التنظيمية .					
	التطوير الذاتي للجمعية					
30	تلتزم الجمعية بمعايير ضبط الجودة المنصوص عليها في قانون الجمعيات الكويتية.					
31	تخضع كافة المستويات التنظيمية في الجمعية لبرامج التطوير.					
32	تمتلك الجمعية برامج لتقييم قدراتها التنظيمية.					
33	يتمتع اعضاء الجمعية بدرجة واسعة من الصلاحيات.					

الرقم	الاستجابة / الفقــرة	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
	رضا القيادات					
34	تدعم الجمعية البحوث العلمية المطورة لأنشطتها.					
35	تعمل مبادئ الجمعية على تشريع نظم عمل تحقق رضا العاملين.					
36	تحفز الجمعية البحوث الحائزة على جوائز عالمية.					
37	تعمل الجمعية على وضع معايير للترقية تحقق رضا العاملين.					
38	تساعد الجمعية في تحقيق بعض الاهداف الخاصة لأعضائها.					
	توظيف الموارد					
39	تعمل الجمعية على الاستفادة القصوى من مواردها المالية.					
40	تهتم الجمعية بالموارد التكنولوجية كميزة تنافسية.					
41	تضع الجمعية خطط مرنة للإفادة من الموارد المتاحة.					
42	تهتم الجمعية بالموازنة بين تكاليف الموارد التكنولوجية ودرجة الاستفادة منها.					
43	تحاول الجمعية ايجاد بدائل تعويضية لمواجهة ندرة الموارد.					
44	تعمل الجمعية على تدريب الموارد البشرية لتواكب التطور في الموارد التكنولوجية.					

ملحق رقم (2)

محكمو اداة الدراسة

	اسماء المحكين	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	د بهجت الجوازنة	أ. مشارك	ادارة اعمال	ج ال البيت
2	د مرعي بني خالد	أ. مشارك	ادارة اعمال	ج ال البيت
3	د علي القرعان	أ. مساعد	ادارة اعمال	ج ال البيت
4	د محمد الكساسبة	أ.مشارك	ادارة اعمال	ج عمان العربية
5	د مراد عطياني	أ.مشارك	ادارة اعمال	ج الاسراء
6	د. احمد صالح	أ. مشارك	ادارة اعمال	ج الشرق الاوسط
7	د محمد ابويمن	أ. مشارك	ادارة اعمال	ج الاسراء
8	د.زياد الصمادي	أ. مشارك	ادارة اعمال	ج ال البيت
9	د.محمد قاسم القريوتي	أ. مشارك	إدارة عامة	ج الكويت
10	د.ادم العتيبي	أ. مشارك	إدارة عامة	ج الكويت

Required Sample Size[†]

Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of Error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785
2,500	333	597	952	1984	524	879	1288	2173
3,500	346	641	1068	2565	558	977	1510	2890
5,000	357	678	1176	3288	586	1066	1734	3842
7,500	365	710	1275	4211	610	1147	1960	5165
10,000	370	727	1332	4899	622	1193	2098	6239
25,000	378	760	1448	6939	646	1285	2399	9972
50,000	381	772	1491	8056	655	1318	2520	12455
75,000	382	776	1506	8514	658	1330	2563	13583
100,000	383	778	1513	8762	659	1336	2585	14227
250,000	384	782	1527	9248	662	1347	2626	15555
500,000	384	783	1532	9423	663	1350	2640	16055
1,000,000	384	783	1534	9512	663	1352	2647	16317
2,500,000	384	784	1536	9567	663	1353	2651	16478
10,000,000	384	784	1536	9594	663	1354	2653	16560
100,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16584
300,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16586